

3.9. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРЫВОВ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПОТЕНЦИАЛ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Зенкина И.В., к.э.н., доцент

ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

В статье обоснована актуальность анализа стратегических разрывов как инструмента стратегического анализа в решении приоритетных задач оценки реализации стратегии компании и уровня достижения стратегических целей. Раскрыты понятие стратегического разрыва и основные предпосылки его возникновения. Приведен авторский подход к интерпретации сущности анализа стратегических разрывов. Сформирована и предложена методика анализа стратегических разрывов. Охарактеризовано содержание выделяемых автором этапов анализа стратегических разрывов. Продемонстрирован потенциал повышения эффективности анализа стратегических разрывов в решении задач стратегического менеджмента на основе взаимодействия с другими аналитическими инструментами.

На современном этапе в Российской Федерации отмечается крайне недостаточный уровень разработки и внедрения в управленческую деятельность хозяйствующих субъектов инструментов стратегического анализа в целях обеспечения эффективности и результативности их функционирования в долгосрочной перспективе.

По результатам одного из аналитических исследований, проведенных экспертами в сфере стратегического анализа и опубликованных в Интернете¹, на вопрос: «Какую методику стратегического анализа вам пришлось применять чаще всего?» ответы 1077 респондентов из числа управленческих кадров организаций распределились следующим образом:

- **SWOT**-анализ 45,1%;
- **PEST**-анализ 8,9%;
- матрица **BCG** 8,2%;
- модель Портера 4,3%;
- **GAP**-анализ 2,8%;
- матрица Ansoff 2,0%;
- методики стратегического анализа известны, но на практике ни разу не использовались 14,6%;
- никакие методики стратегического анализа не известны 14,1%.

Таким образом, почти у половины участников указанно-го экспертного исследования представления о методике и инструментах стратегического анализа сводятся в основном к **SWOT**-анализу. При этом почти треть части опрошенных (28,7%) об инструментах стратегического анализа либо ничего не известно, либо их представления ограничены исключительно теоретическими рамками и не находят воплощения в реализации оперативно-тактических и стратегических управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что выявленная картина, в целом, соответствует результатам собственных исследований автора, свидетельствующих о необходимости совершенствования методических инструментов стратегического анализа и активизации их применения в системе стратегического менеджмента хозяйствующих субъектов.

В качестве одного из важнейших инструментов стратегического анализа, неотъемлемого элемента информационно-аналитического обеспечения стратегического управления, представляется необходимым применение **GAP**-анализа. Разработанный Стенфордским исследовательским институтом (Калифорния, США), данный инструмент неизменно сохраняет актуальность и при этом обнаруживает потенциал своего развития.

Анализ стратегических разрывов, или **GAP**-анализ, относится к современным технологиям сбалансированного управления и крайне актуален в решении приоритетных задач стратегического анализа. Он представляет собой эффективный инструмент оценки следования организацией выбранной стратегии, определения соответствия базовой стратегии изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, корректировки стратегии и стратегических целей организации, оценки степени реализации стратегии и уровня достижения стратегических целей.

Стратегический разрыв представляет собой складывающееся в процессе стратегического управления организацией отклонение определяемого стратегическими целями желаемого состояния компании в долгосрочной перспективе от текущего состояния, а также желаемой траектории развития организации от ожидаемой или фактически складывающейся в ходе реализации стратегии.

Желаемая траектория развития может определяться:

- абсолютным потенциалом рынка, включающим полный и гипотетический спрос на продукцию (ориентацией на максимальный объем продаж);
- актуальным в существующих условиях или желательным с точки зрения руководства уровнем развития бизнес-процессов (ориентацией на актуальные тенденции организации бизнеса);
- показателями наиболее успешных в отрасли конкурентов – benchmarks (ориентацией на лучшую практику) и др.

При этом ожидаемая траектория развития обуславливается проекцией на перспективу накопленного внутреннего потенциала организации без учета возможностей его развития за счет, в частности, инновационной активности, оптимизации логистики, повышения эффективности используемых ресурсов, совершенствования техники и технологии, реализации прогрессивных маркетинговых мероприятий, улучшения организационной структуры и качества менеджмента предприятия. Соответственно, стратегический потенциал как меру способности и готовности организации выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленных стратегических целей, диктуемых стратегией развития, представляется возможным определить как сумму накопленного внутреннего потенциала компании и величины его прироста за счет расширения имеющегося и создания нового потенциала успеха.

Под стратегическим разрывом, как правило, подразумевают разрыв долгосрочный, для ликвидации которого требуется значительное количество времени и ресурсов.

Идентифицируемый в процессе **GAP**-анализа стратегический разрыв в наиболее общем виде можно выразить формулой:

Желаемое – Достигнутое = Необходимое
(т.е. стратегический разрыв).

В свою очередь выявленный стратегический разрыв может быть декомпозирован на составляющие, важные с точки зрения выработки адекватных управлен-

¹ Подробнее см. <http://marketolog.biz>

ческих решений по преодолению разрыва и достижению стратегических целей:

$$\text{Необходимое} = (\text{Ожидаемое} - \text{Достигнутое}) + (\text{Желаемое} - \text{Ожидаемое})$$

или

$$\text{Стратегический разрыв} = \text{Ординарный разрыв} + \text{Экстраординарный разрыв.}$$

Ординарный (от англ. ordinary – «обычный», «нормальный») стратегический разрыв возможно охарактеризовать как естественный, закономерно складывающийся разрыв между прогнозируемыми максимально возможными, реально достижимыми значениями стратегических показателей и их текущими величинами. Преодоление такого разрыва при прочих равных условиях не вызывает у топ-менеджмента особых трудностей. В данном контексте рассмотрения экстраординарный (от англ. extraordinary – «исключительный», «внештатный») разрыв, соответственно, представляет собой превышение целевых показателей стратегического развития над максимально доступными при достигнутом уровне внутреннего потенциала стратегическими показателями. Его преодоление требует стратегического управленческого искусства руководства компании, неперменной основой которого является проведение системных глубоких аналитических исследований, в том числе анализа причинно-следственных связей стратегических показателей и факторов, их определяющих.

«Неспособность организаций справиться с процессом перехода компании от состояния нынешнего в состояние желаемое является одной из наиболее сложных управленческих задач, стоящих сегодня перед руководителями высшего звена» [6, с. 16].

Основные причины стратегического разрыва можно объединить в три взаимосвязанные и взаимодействующие группы перечисленные ниже.

1. Разрывы, возникающие по вине руководства;
2. Разрывы, связанные с организацией процессов планирования, бюджетирования, анализа, отчетности, прогнозирования и т.п.;
3. Разрывы, вызываемые применяемыми для поддержки указанных процессов информационными технологиями.

Важнейшими факторами и одновременно ограничениями, обязательно учитываемыми топ-менеджментом организации при принятии стратегических управленческих решений выступают имеющиеся у предприятия ресурсы, организационная структура, персонал и система управления предприятием. Если руководство хозяйствующего субъекта не предпринимает действенных мер, направленных на повышение внутреннего потенциала, и таким образом, на рост конкурентоспособности и стратегической финансовой устойчивости бизнеса, то возникновение стратегических разрывов становится неизбежным. Это связано с тем, что отсутствие развития бизнеса равнозначно его стагнации, и в современных условиях высоко динамичных, интенсивных изменений в бизнес-среде обуславливает невозможность не только реализации стратегических планов, но и сохранения предприятием достигнутого уровня.

В свою очередь, если топ-менеджмент организации, ориентированной на стратегию, ставит перед собой амбициозные, крайне напряженные относительно достигнутого положения стратегические цели, это также приводит к стратегическим разрывам. При этом практически возможен и такой вариант стратегического разрыва, когда действительные цели не соответствуют объек-

тивно необходимым целям развития компании в конкретных условиях хозяйствования, что не позволяет организации добиться желаемой стратегической позиции.

Причиной возникновения стратегических разрывов могут стать изменения во внешней бизнес-среде и внутреннем потенциале предприятия, не повлекшие адекватной корректировки базовой стратегии, соответствующих ей стратегических целей и описывающих их оценочных индикаторов.

Стратегические разрывы могут также наблюдаться в случае несоответствия стратегий отдельных сегментов бизнеса и подразделений общей стратегии организации, проявляющегося в отсутствии корпоративного единства в постановке и реализации стратегических целей.

«Стратегический разрыв реален и существует в большинстве организаций. Часто незаметный взгляду, этот разрыв представляет собой явную угрозу не только будущим успехам, но и элементарному выживанию организации и, безусловно, оказывает сильнейшее влияние на эффективность действий руководителей компании и работающих под их началом сотрудников» [6, с. 16].

Таким образом, стратегические разрывы важно своевременно выявлять, диагностировать и принимать адекватные управленческие решения по их ликвидации и коррекции.

В связи с этим считаем возможным определить анализ стратегических разрывов как метод стратегического анализа, направленный на выявление характера, величины и существенности разрывов, а также факторов, обуславливающих их возникновение в ходе реализации стратегии компании; позволяющий генерировать управленческие инициативы по их преодолению и на этой основе обеспечивать максимально возможный уровень достижения стратегических целей организации.

При этом автор придерживается мнения, что анализ стратегических разрывов является не разновидностью, а собственно **GAP**-анализом, так как выявление «брешей», «проломов» стратегических индикаторов более адекватно уровню стратегического управления организацией. В оперативном-тактическом управлении традиционно используется стандартный анализ отклонений плановых и фактических показателей, представляющий собой более ограниченный по своим возможностям аналитический инструмент в сравнении с **GAP**-анализом.

«Анализ **GAP** можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой действительностью» [9, с. 147].

GAP-анализ представляет собой системное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, оценить степень готовности компании к осуществлению перехода от текущего состояния к желаемому, а также наметить схему улучшений и обосновать детальную программу развития компании в желаемом направлении.

Приоритетной целью анализа стратегических разрывов выступает идентификация рыночных и собственных возможностей компании, имеющих потенциал трансформации в устойчивые конкурентные преимущества организации. Соответственно, **GAP**-анализ позволяет максимально реализовать накопленный стратегический потенциал компании и мобилизовать

ее скрытый потенциал, наиболее полно используя возможности внешнего бизнес-окружения.

В зарубежной практике стратегического управления важнейшие цели предприятия задаются на длительную перспективу. Для среднего предприятия это период в 4-5 лет. Крупные компании ставят стратегические цели на 5-10 лет.

Анализ стратегических разрывов представляет собой систему аналитических процедур, позволяющих делать выводы относительно несоответствия текущего и желаемого положения компании, стратегических целей организации ее стратегическому потенциалу и стратегическому климату; базовой стратегии организации изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Характеризуя современную методику анализа стратегических разрывов, по нашему мнению, можно выделить следующий развернутый перечень основных его этапов перечисленных ниже.

1. Идентификация и аналитическое обоснование приоритетных стратегических целей организации, а также их формализация в индикаторах стратегического планирования.

В силу того, что бизнес создается собственниками, связывающими с ним определенные намерения и ожидания, важным фактором, влияющим на развитие хозяйствующего субъекта, выступают стратегические цели владельцев бизнеса. Эти цели непосредственно связаны с эффективностью и результативностью деятельности компании, однако далеко не всегда сводятся к получению прибыли, и могут варьировать в широком диапазоне в зависимости от особенностей предприятия и конкретных условий его функционирования.

В частности, стратегическими целями могут являться:

- рост рыночной стоимости бизнеса – если компания была приобретена ее собственниками как актив для последующей перепродажи;
- расширение занимаемой доли рынка и внедрение на новые для компании рынки – если приоритетом для компании является укрепление своих конкурентных позиций;
- увеличение рентабельности инвестиций – если компания рассматривается акционерами в качестве одного из реализуемых инвестиционных проектов;
- сбалансированный рост и стабильное получение прибыли – если компания планирует продолжать свою деятельность в долгосрочной перспективе, обеспечивая ее эффективность и результативность.

2. Согласование целей стратегий отдельных стратегических бизнес-единиц с генеральной стратегией компании.

Под стратегической бизнес-единицей (СБЕ) понимается любая организационная единица, имеющая (или обязванная иметь) свою стратегию бизнеса и менеджера, отвечающего за обеспечение продаж и получение прибыли [1, с. 28]. Критериями выделения стратегических бизнес-единиц являются следующие факторы:

- значительное сходство подразделений бизнеса в сферах производства и распределения или в целевых потребительских сегментах;
- достаточно крупный для самостоятельной деятельности размер.

В процессе согласования на корпоративном уровне общих стратегических целей компании и частных стратегических целей СБЕ необходимо обеспечить их максимальное соответствие и взаимосвязь, тем самым, исключая противоречия и конфликты стратегических целей.

Следующие 3-7 этапы выполняются как для компании в целом, так и для отдельных стратегических бизнес-

единиц, при их наличии. При этом важно обеспечить системный подход к анализу и оценке стратегического потенциала, стратегических целей и стратегических альтернатив, так как только в этом случае можно обеспечить выработку и реализацию конструктивных инициатив, способных привести организацию к ее целям.

3. Определение текущих значений стратегических показателей. Данный этап GAP-анализа позволяет идентифицировать достигнутое компанией положение с точки зрения стратегически важных показателей ее деятельности с тем, чтобы оценить существенность их отклонения от параметров, задаваемых стратегическими целями.

4. Определение прогнозных, максимально доступных, значений стратегических показателей. Прогнозирование текущего состояния компании на перспективу осуществляется с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов.

5. Установление разрывов между стратегическими целями и прогнозами и выяснение в процессе оценки существующих разрывов, насколько реалистичны цели и преодолимы ли разрывы.

6. Выбор критериев структурированного рассмотрения стратегических разрывов посредством факторного анализа. На данном этапе GAP-анализа производится декомпозиция общего разрыва на составляющие, соответствующие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности организации. На основе этого определяются группы возможных потребностей, оказывающих влияние на преодоление стратегического разрыва:

- организационных;
- управленческих;
- финансовых;
- производственных;
- логистических;
- маркетинговых;
- кадровых;
- инновационных и др.

7. Набор планов (инициатив) по достижению стратегических целей. Содержание этого этапа GAP-анализа составляет генерация идей по ликвидации стратегических разрывов и достижению стратегических целей организации посредством методов «мозгового штурма», опросов, анкетирования и др.

По результатам анализа стратегических разрывов топ-менеджментом организации, ориентированной на стратегию, по нашему мнению, могут быть реализованы следующие варианты управленческих решений:

- корректировка стратегии компании с целью повышения реалистичности достижения устанавливаемых ею стратегических целей;
- декомпозиция крупномасштабных стратегических целей организации на серию промежуточных целевых ориентиров, имеющих высокую вероятность поэтапного достижения;
- пролонгация предполагаемого периода реализации стратегии организации, позволяющая увеличить продолжительность позитивного воздействия всех групп ресурсов на достижение стратегических целей;
- генерация нового потенциала успеха организации на пути к достижению стратегических целей.

При проведении **GAP**-анализа целесообразно использовать интегрированную аналитическую форму, объединяющую в разрезе идентифицируемых факторов стратегического разрыва:

- показатели текущего состояния организации;
- прогнозируемые потенциально достижимые стратегические показатели;

- целевые показатели стратегического развития;
- индикаторы стратегического разрыва;
- общие выводы относительно напряженности стратегического плана и достижимости стратегических целей.

По мнению автора, такая интегрированная аналитическая форма может иметь следующий вид (табл. 1).

«Когда фактические результаты сравниваются с намеченными результатами, можно сделать вывод по поводу того, следует ли подвергать сомнению стратегию, представленную конкретной гипотезой, или нужно урегулировать действия тех, кто несет ответственность за разные части гипотезы» [6, с. 98].

Методика анализа стратегических разрывов предполагает применение широкого диапазона методических приемов и способов. В частности, для оценки текущей позиции компании используются:

- методы чтения фактологических данных;
- классические методы экономического анализа;
- традиционные методы экономической статистики;
- математико-статистические методы изучения причинно-следственных связей (стохастический анализ), в том числе корреляционно-регрессионный анализ, современный многомерный факторный анализ;
- методы финансовых вычислений;
- метод динамических нормативов;
- методы маркетинговых исследований, в том числе экспертные интервью, построение карты восприятия, сопоставление профилей конкурентных брендов, кластерный анализ.

Определение желаемой стратегической позиции компании осуществляется с использованием следующих методических инструментов:

- «мозговая атака»;
- фокус-группа;
- экспертные интервью;
- кабинетные исследования, в том числе **SWOT**-анализ, контент-анализ.

Прогнозирование стратегических показателей производится на основе таких методических инструментов, как:

- **PEST**-анализ или **TEMPLES**-анализ;
- метод экспертных оценок, в том числе дельфийский метод, морфологический анализ;
- метод экстраполяции;
- экономико-математическое моделирование;
- методы теории принятия решений, в том числе метод построения дерева решений, анализ чувствительности;
- методы ситуационного анализа и прогнозирования, в том числе метод сценариев, имитационное моделирование.

В свою очередь наиболее важными инструментами идентификации и анализа стратегических разрывов являются:

- экспертные интервью;
- опросы персонала;
- тестирование, симуляции, эксперименты;
- кабинетные исследования на основе **MOST**-анализа, в том числе метод анализа силовых полей, «мозговой штурм»; а также математико-статистические методы изучения причинно-следственных связей (стохастический анализ), в том числе корреляционно-регрессионный анализ, современный многомерный факторный анализ и др.

Следует отметить, что **GAP**-анализ особенно эффективен и имеет более высокий потенциал применения в решении задач стратегического менеджмента при условии его активного взаимодействия с другими инструментами стратегического анализа, в частности с **ABC**-анализом, сбалансированной системой показателей (balanced scorecard, **BSC**), методом сценариев и др.

В частности потенциал взаимодействия **GAP**-анализа и **BSC** может быть реализован при факторном анализе стратегического разрыва по индикаторам сбалансированной системы показателей.

Таблица 1

СХЕМА АНАЛИЗА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗРЫВА ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегические показатели	Текущие значения стратегических показателей	Максимально доступные значения стратегических показателей	Целевые значения стратегических показателей	Стратегический разрыв			Выводы относительно существенности стратегического разрыва
				Всего	Ординарный разрыв	Экстраординарный разрыв	
1	2	3	4	5	6	7	8
Показатель 1	-	-	-	-	-	-	-
Показатель 2	-	-	-	-	-	-	-
И т.д.	-	-	-	-	-	-	-

Таблица 2

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗРЫВА ПО ИНДИКАТОРАМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Сфера возникновения и факторы стратегического разрыва	Декомпозированный стратегический разрыв	Целевые показатели стратегии развития, скорректированные с учетом изменений во внутреннем потенциале и внешней бизнес-среде	Управленческие инициативы по ликвидации стратегического разрыва
1	2	3	4
1. Организация	Организационный гар	Целевые показатели организационной сферы	Инициативы в организационной сфере
2. Менеджмент	Управленческий гар	Целевые управленческие показатели	Инициативы в сфере управления
3. Финансы	Финансовый гар	Целевые финансовые показатели	Инициативы в сфере финансов
4. Производство	Производственный гар	Целевые производственные показатели	Инициативы в производственной сфере
5. Логистика	Логистический гар	Целевые логистические показатели	Инициативы в сфере логистики
6. Маркетинг	Маркетинговый гар	Целевые маркетинговые показатели	Инициативы в сфере маркетинга
7. Персонал	Кадровый гар	Целевые показатели в сфере управления человеческим капиталом	Инициативы в сфере управления человеческим капиталом
8. Инновации и развитие	Инновационный гар	Целевые показатели в сфере инноваций	Инициативы в сфере инноваций

В связи с этим, классификация факторов стратегического разрыва, по нашему мнению, может осуществляться в разрезе следующих укрупненных блоков:

- организация;
- менеджмент;
- финансы;
- производство;
- логистика;
- маркетинг;
- персонал;
- инновации и развитие.

Таким образом, в отличие от Нортон и Каплана, выделявших четыре проекции **BSC**, нами дополнен и предложен расширенный перечень основных и значимых групп сбалансированной системы показателей.

В связи с этим в продолжение анализа на основе вышеуказанной табл. 1 считаем возможным проведение факторного анализа стратегических разрывов по следующей схеме (табл. 2).

При проведении анализа стратегических разрывов для целенаправленного решения таких ключевых задач, как оценка степени важности факторов стратегического разрыва, может использоваться **ABC**-анализ.

«**ABC**-анализ является важным инструментом, используемым на предприятии для определения ключевых моментов и приоритетов» [10, с. 13]. Практика постоянно подтверждает, что в процессе осуществления хозяйственной деятельности 5-20% исходных параметров обеспечивают достижение 75-80% результативных показателей; остальные 80-95% исходных величин приводят к достижению только 5-20% общего результата. Иными словами, не все факторы одинаково важны с точки зрения достижения оперативно-тактических и стратегических целей компании, что создает предпосылки для их углубленного изучения.

В связи с этим представляется целесообразным ранжирование на базе экспертных оценок идентифицируемых факторов стратегических разрывов на три основные группы, дифференцирующиеся по степени влияния факторов на достижение стратегических целей (табл. 3).

Таблица 3

КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗРЫВА НА ОСНОВЕ ABC-АНАЛИЗА

Группа	Значимость факторов стратегического разрыва, %	Затраты времени и ресурсов на преодоление стратегического разрыва, %
1	2	3
А-факторы	75	5
В-факторы	20	20
С-факторы	5	75

Важное достоинство **ABC**-анализа состоит в том, что на его основе можно определить, какие факторы стратегических разрывов требуют особого внимания и оптимизационной коррекции, и соответственно, обосновать приоритетные направления мероприятий топ-менеджмента по преодолению стратегических разрывов и достижению стратегических целей.

Для того, чтобы ликвидировать стратегический разрыв, целесообразно использовать метод разработки сценариев будущего. Под сценарием понимается описание мысленно представляемой будущей ситуации, в которой окажется предприятие, и путей развития, ведущих к этой ситуации.

При помощи сценариев осуществляется детальная проработка альтернативных вариантов будущего развития компании: пессимистического, вероятного и оптимистического. При этом принимается во внимание и анализируется вся доступная релевантная количественная и качественная информация. Максимально полно учитываются и взаимно увязываются все необходимые предпосылки и возможные изменения влияющих факторов. Формулируются гипотезы в отношении наиболее важных факторов (**A**-факторов), а также рассматриваются потенциально возможные возмущающие события.

Значение данного метода определяется тем, что для каждого варианта сценария можно разработать альтернативные стратегические планы, и в случае наступления событий, предусмотренных сценарием, руководство компании может действовать быстро и в соответствии с ситуацией.

Вследствие системного подхода к изучению ситуации сценарии являются эффективным инструментом, позволяющим осуществлять поиск стратегических альтернатив и обеспечивать на этой основе выработку адекватных стратегических управленческих решений.

По результатам проведения анализа стратегических разрывов топ-менеджментом стратегически-ориентированной организации с учетом выявленных проблем и установленных приоритетов могут быть реализованы различные комбинации следующих вариантов оптимизационных управленческих решений:

- развитие организационной структуры предприятия;
- повышение качества менеджмента: совершенствование процессов стратегического и оперативно-тактического планирования, стратегического управленческого учета, стратегического анализа и стратегического контроллинга;
- расширение и улучшение структуры источников финансирования бизнеса;
- обновление ассортимента и модернизация продукции;
- повышение конкурентоспособности продукции на основе улучшения соотношения ее функционально-стоимостных характеристик;
- совершенствование техники и технологии, использование современных материалов и прогрессивных способов их обработки;
- повышение эффективности используемых ресурсов и производительности бизнес-процессов;
- оптимизация логистики;
- реализация прогрессивных маркетинговых мероприятий, в том числе совершенствование ценовой политики, системы скидок, повышение эффективности рекламы, улучшение инфраструктуры по работе с клиентами;
- рост инновационной активности компании;
- развитие корпоративной культуры, стимулирование персонала к повышению эффективности и соответствию высоким корпоративным стандартам.

Таким образом, анализ стратегических разрывов представляет собой эффективный инструмент стратегического анализа, имеющий высокий потенциал применения в решении актуальных задач современного стратегического менеджмента, позволяющий генерировать действенные управленческие инициативы по преодолению разрывов и на этой основе обеспечивать воплощение стратегических планов и достижение стратегических целей организации.

Зенкина Ирина Владимировна

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [Текст] / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002.
2. Волков А.С. Создание рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности [Текст] / А. Волков, М. Куликов, А. Марченко. – М. : Вершина, 2007.
3. Гершун А. Технологии сбалансированного управления [Текст] / А. Гершун, М. Горский. – 2-е изд., перераб. – М. : Олимп-бизнес, 2006.
4. Измерение результативности компании [Текст] / пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Юнайтед Пресс, 2009.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон / пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2006.
6. Ковени М. и др. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь [Текст] / Майкл Ковени, Денис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишерз, 2009.
8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management [Текст] / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. ; под ред. Г.В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004.
10. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я [Текст] : пер. с нем. / Х.И. Фольмут ; под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М. : Финансы и статистика, 2003.
11. Gary Hamel and C.K. Prahalad, Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1994.

Ключевые слова

Инструменты стратегического анализа; стратегический разрыв; стратегические цели; стратегические показатели; сущность анализа стратегических разрывов; методика анализа стратегических разрывов; этапы анализа стратегических разрывов; факторный анализ стратегического разрыва.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. В современных российских условиях руководители высшего звена многих компаний, определив стратегические цели, не прилагают адекватных усилий для их достижения. Одной из наиболее сложных управленческих задач выступает неспособность организаций к эффективной реализации стратегии и обеспечению перехода компании из достигнутого состояния в состояние желаемое. В связи с этим отмечается необходимость совершенствования методических инструментов стратегического анализа и активизации их применения в системе стратегического менеджмента. Одним из таких инструментов является анализ стратегических разрывов, позволяющий эффективно решать приоритетные задачи стратегического анализа, а также генерировать управленческие инициативы по преодолению стратегических разрывов и достижению стратегических целей.

Научная новизна. В статье раскрыты понятие стратегического разрыва и основные предпосылки его возникновения. Приведен предлагаемый автором подход к интерпретации сущности анализа стратегических разрывов как метода стратегического анализа, направленного на выявление характера, величины и существенности разрывов, а также факторов, обуславливающих их возникновение в ходе реализации стратегии компании; позволяющий генерировать управленческие инициативы по их преодолению и на этой основе обеспечивать максимально возможный уровень достижения стратегических целей организации. Автором сформирована и предложена методика анализа стратегических разрывов. Охарактеризовано содержание предлагаемых автором этапов анализа стратегических разрывов. Даны методические рекомендации по повышению эффективности анализа стратегических разрывов в решении задач стратегического менеджмента на основе взаимодействия с другими инструментами стратегического анализа.

Практическая значимость состоит в возможности применения разработок автора в учебном процессе при чтении курса «Стратегический анализ и прогнозирование» и широкого использования выработанных рекомендаций по проведению стратегического анализа в коммерческих организациях.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Удалова З.В., д.э.н., доцент, зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Донского государственного аграрного университета