

**М.А. Тимофеева**

# **Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие  
по курсовому проектированию**

**Санкт – Петербург  
2011**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Санкт – Петербургский государственный технологический  
университет растительных полимеров»**

**М.А. Тимофеева**

*80-летию СПбГТУРП посвящается*

# **Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно-методическое пособие  
по курсовому проектированию**

**Санкт – Петербург  
2011**

УДК 65.5 (075)  
ББК 65.290-2я73  
Т 415

Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие по курсовому проектированию /сост. М.А. Тимофеева/ СПбГТУРП. - СПб., 2011. - 78 с.: ил. 18.

В учебном пособии приведены теоретический материал, практические примеры и рекомендации по разработке стратегического плана развития предприятия, а также задания для самостоятельной работы студентов.

Предназначено для студентов всех форм обучения специальности 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии целлюлозно-бумажной промышленности» и 08.05.07 «Менеджмент организации».

Рецензенты:

канд. эконом. наук, доцент, зав. кафедры менеджмента и права ГОУВПО СПбГТУРП Богатырева О.Н.

зам. генерального директора консультационно-внедренческой фирмы «БИГ-СПб», президент АНО «КМЦ Бизнес-инжиниринг» Горелик С.Л.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом университета в качестве учебно-методического пособия.

Редактор и корректор Т.А. Смирнова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2011г., поз. 43

Подписано к печати . Формат 60x84/16. Бумага тип №1. Печать офсетная.

Объем 5,0 печ.л. Уч.- изд.л. 5,0. Тираж 100 экз. Изд. № 43. Цена «С» . Заказ

Ризограф Санкт–Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

© Санкт – Петербургский государственный  
технологический университет  
растительных полимеров, 2011

© Тимофеева М.А., 2011

## ВВЕДЕНИЕ

Характерная черта современного менеджмента – это усиление внимания к стратегическим аспектам управления, связанным с решением проблем постоянного развития предприятий и организаций в соответствии с динамично изменяющимися условиями внешней рыночной среды.

В связи с нарастанием кризисных явлений в мировой экономике у компаний возникает необходимость разрабатывать новые модели рыночной борьбы, позволяющие эффективно действовать в новых условиях хозяйствования. Стратегический подход к управлению имеет первостепенное значение для будущего рыночного успеха компании. Практика показывает, что лишь 5-7 % существующих фирм разрабатывают стратегии и именно они получают прибыль выше среднеотраслевой [23].

По мнению аналитиков, в настоящее время в хозяйственной практике России механизм стратегического управления находится в процессе становления. Можно констатировать, что российский рынок вступил в такую стадию развития, когда отсутствие продуманной модели стратегического поведения существенно замедляет развитие организации и, следовательно, снижает ее рыночную конкурентоспособность. Нестабильное положение большинства российских компаний и увеличение банкротств объясняется, прежде всего, неудовлетворительной системой управления: при 100%-ном решении задач производственной политики и обеспечения производства, решаются всего 25 % задач инновационной политики, столько же по информационному обеспечению и только 10-12 % - по планированию стратегии [7].

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического подхода к управлению. Каждая фирма уникальна, поэтому и процесс выработки стратегии для нее уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее внутреннего потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики и многих других факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить об обобщенных принципах выработки стратегического поведения и осуществления стратегического управления компаниями [18]. С ними можно будет ознакомиться в ходе выполнения курсовой работы.

Не вызывает сомнений, что для успешного управления огромное значение имеют разработка, оценка и реализация бизнес-стратегий. Ключом к успеху компании является система управления, которая поможет менеджерам:

- контролировать и понимать динамичную внешнюю рыночную среду;

- предлагать дальновидные и творческие стратегические подходы, адекватные рыночным условиям и изменениям, с которыми сталкивается фирма;
- разрабатывать стратегии, основанные на устойчивых конкурентных преимуществах (УКП) [1];
- успешно реализовывать стратегии с учетом стратегических изменений и рисков (неопределенностей, исходящих из внешней среды).

Стратегическая работа менеджеров включает в себя множество разнообразных видов деятельности. Они должны принимать вызовы рыночной среды и находить способы наилучшего использования источников преимуществ, которыми обладает организация.

Менеджерам необходимо понимать, в чем заключается уникальность компании, каковы её ресурсы, способности, используемые способы конкуренции за ограниченные ресурсы и за потребителей предлагаемых товаров (услуг). Они должны быть способны действовать на основе неопределенных прогнозов относительно неизвестного будущего и находить новые способы ведения бизнеса и достижения конкурентных преимуществ. Менеджеры также должны быть способны эффективно осуществлять изменения и устанавливать для своей организации стратегические цели, способствующие развитию новых способностей и навыков.

*Целью курсовой работы* является разработка стратегического плана развития компании и характеристика отдельных его этапов, а также обоснование стратегического выбора базового и альтернативных вариантов ее рыночного поведения.

Курсовая работа включает следующие *этапы*:

1. Выбор объекта исследования.
2. Описание существующего бизнеса (характеристика компании и ее продуктов (услуг)).
3. Установление границ стратегического анализа. Анализ отрасли.
4. Применение инструментов стратегического анализа.
  - 4.1. Анализ макроокружения организации. СТЭП-анализ.
  - 4.2. Анализ ближнего окружения и внутреннего потенциала организации. SWOT-анализ.
  - 4.3. Анализ конкуренции.
5. Формулирование миссии и стратегических целей и задач.
6. Выбор стратегических направлений развития компании.

Для эффективной работы в современных условиях после выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» студент должен:

- *знать* этапы процесса стратегического планирования и управления; понятия: стратегия, тактика, стратегический план, видение, миссия, цели, задачи, виды стратегий и др.;
- *умело применять* инструменты стратегического анализа макро- и микроокружения организации, выявлять факторы внешней и внутренней

среды, которые необходимо учитывать в процессе стратегического управления;

- *использовать* современные подходы к исследованию конкурентного окружения организации;
- *уметь* обосновывать необходимость процесса стратегического управления; определять и формулировать миссию и стратегические цели развития организации;
- *осуществлять* выработку базового и альтернативных вариантов стратегического развития компании на основе моделей стратегического выбора;
- *иметь представление* о механизмах реализации стратегии и принятия управленческих решений по ее корректировке; об элементах системы стратегического управления и оценке эффективности стратегии.

Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы по дисциплинам «Стратегический менеджмент» и «Современный стратегический анализ» состоит из шести разделов и включают в себя:

- теоретический материал по основным этапам разработки стратегии развития компании, в том числе:
  - инструменты стратегического анализа макро- и микроокружения организации, ее внутреннего потенциала;
  - современные методы конкурентного анализа;
  - модели стратегического выбора базового и альтернативных вариантов стратегического поведения компании и др.
- практические примеры по основным этапам стратегического планирования.
- приложения и библиографический список.

Предназначено для студентов всех форм обучения, обучающихся по специальностям 08.05.02 «Экономика и управление на предприятии целлюлозно-бумажной промышленности» и 08.05.07 «Менеджмент организации».

## 1. ВЫБОР ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектом исследования курсовой работы может являться предприятие (организация) любой организационно-правовой формы собственности (кроме государственных унитарных предприятий, общественных организаций, ассоциаций и союзов), осуществляющее деятельность как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. В работе может рассматриваться деятельность как крупных, так и средних (численность работающих от 101 до 200 человек) и малых предприятий (численность работающих от 1 до 100 человек и выручка от реализации товаров (услуг) не более 400 млн. рублей в год).

**Компания выбирается студентом самостоятельно и согласовывается с руководителем курсовой работы до ее выполнения.**

В ходе осуществления выбора объекта исследования предпочтение следует отдавать диверсифицированным компаниям, т.е. производящим широкий ассортимент продукции (работ, услуг) и работающим на нескольких рынках или рыночных сегментах.

В процессе выполнения курсовой работы можно использовать данные, полученные в ходе прохождения экономической практики на различных предприятиях и в коммерческих организациях.

Любому исследованию предшествует описание ситуации, подлежащей анализу. Подробность и качество описания во многом определяют границы исследования и качество его результатов. Обычно установление границ исследования напрямую связано с целями его проведения [6].

Коммерческие организации создаются с целью ведения бизнеса. Описание ситуации в данном случае сводится к описанию того положения, в котором находится бизнес. Степень детализации и подробности описания ситуации всецело определяются целью проводимого анализа.

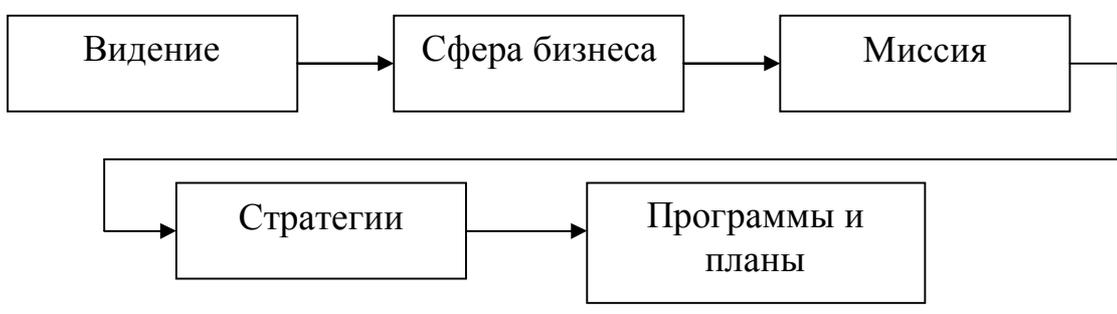
Что касается исследования внешней окружающей среды, то она подразделяется на две большие составляющие – макро- и микроокружение организации. Организацию и ее внешнее окружение принято представлять в следующем виде (рис.1). Потребители, конкуренты и поставщики образуют ближнее окружение организации, а социальные, технологические, экономические и политические факторы представляют ее дальнейшее окружение.

Организация представляет собой объект управления. На ближнее окружение она способна в большей или меньшей степени оказывать влияние. В дальнейшее окружение включаются факторы, на которые организация влиять не может [17].



**Рис.1. Организация и её окружение [18]**

Стратегическое управление предприятием включает в себя пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис.2):



**Рис.2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия**

Рассмотрим эти компоненты более подробно.

*Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния организации.

*Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его рыночной позиции, перспектив и возможностей.

*Миссия* – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, основную цель существования организации.

Примеры формулировок видений и миссий различных компаний представлены в Приложении 1.

*Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенная для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

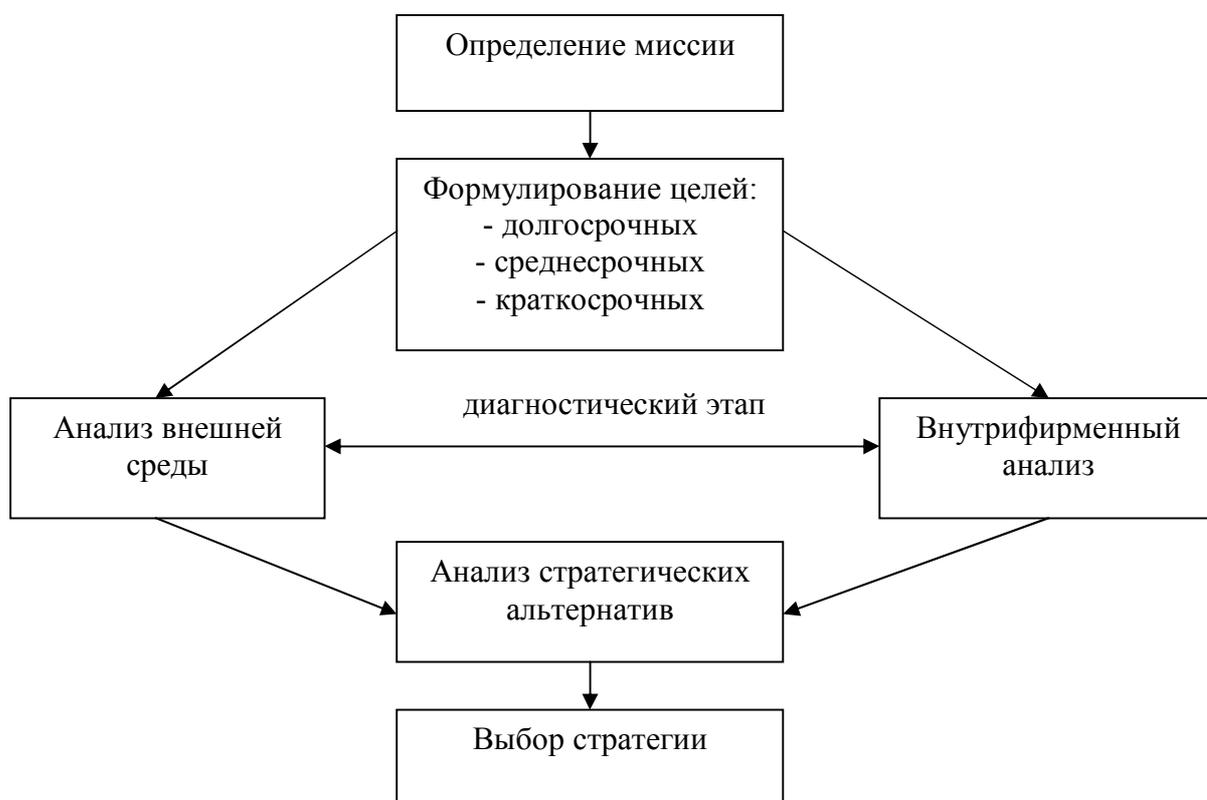
*Тактика* – совокупность методов и приемов, применяемых для достижения намеченных целей.

*Программы и планы* – это система мер по реализации принятой стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии, разработке оперативных планов и программ.

Одной из ключевых задач стратегического менеджмента является выработка стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации на управленческом уровне. Для решения данной задачи необходимо разрабатывать стратегический план – документ, содержащий стратегические цели организации, ключевые направления ее развития, долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные задачи.

Назначение процесса стратегического планирования – четко и системно описать стратегический выбор, сделанный организацией в целях обеспечения своего долгосрочного развития.

Основные этапы разработки стратегического плана представлены на рис.3:



**Рис.3. Основные этапы процесса стратегического планирования [23]**

Каждый из этих этапов представляет собой систему действий, состоящую из многих взаимосвязанных элементов.

## 2. ОПИСАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА

П.Ф. Друкер - известный теоретик в области стратегического управления - рекомендует постоянно задавать себе вопросы в отношении исследуемой организации [10]. Воспользуйтесь этой рекомендацией и сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключается бизнес?
2. Кто является потребителями продукции/услуг?
3. Что представляет ценность для потребителей?
4. Каковы результаты деятельности организации?
5. Каковы ее дальнейшие планы?

Несмотря на то, что написано много книг, предназначенных для помощи в поиске ответов на эти вопросы, практика показывает, что для конкретной организации ответы на них далеко не всегда очевидны и однозначны. Постарайтесь не забывать про эти вопросы. Вполне возможно, что в процессе последующего анализа ответы будут уточнены. Если ответы на вопросы сформулированы, можно перейти к разделу 3. «Установление границ стратегического анализа».

Если поиск ответов на эти вопросы вызывает затруднение, к установлению границ предстоящих исследований можно подойти несколько иначе. Например, для достижения понимания бизнеса неоценимую помощь может оказать видение и миссия организации. Видение и миссия выделяют компанию среди иных в данной отрасли экономики, становятся ее отличительными признаками, характеризующими ее индивидуальный путь развития.

Однако в любом случае еще до проведения анализа необходимо иметь четкое понимание того, в какой сфере работает компания и какой бизнес она ведет. Товары и услуги организации становятся бизнесом только тогда, когда они удовлетворяют чью-то потребность или желание и участвуют в процессе обмена. Без потребности и желания произвести обмен продукт так и остается продуктом, а не товаром. Без товара нет бизнеса. В полной мере это относится и к услугам, предоставляемым организацией. Принимая это во внимание, можно утверждать, что суть любого бизнеса сводится к взаимовыгодному обмену того, что он производит, с потребителями, на определенном рынке.

Сформулируйте, желательно одной фразой, ответ на следующие вопросы:

- Что предлагается для обмена (какой товар или услуга)?
- Кому это предлагается (кто является потребителем)?
- Где это предлагается (на каком рынке)?

## **Пример 1. «Описание бизнеса»**

### **В чем заключается бизнес?**

Компания «*Makers Logistics*» существует на международном рынке более 20 лет и занимается предоставлением логистических услуг. Главный офис компании находится в г. Хельсинки (Финляндия).

### **Что предлагается для обмена (какой товар или услуга)?**

*Услуги* компании заключаются в следующем:

- Транспортировка грузов (размеры, объемы и расстояния не имеют значения, поскольку компания имеет филиалы по всему миру (в более чем 125 странах, в том числе в городе Санкт-Петербурге), число служащих – более 60 000 человек). Транспортировка осуществляется воздушным, морским и сухопутным транспортом, которым располагает компания на правах собственности.
- Складирование и хранение сырья, материалов, продуктов незавершенного производства и готовой продукции.
- Обработка материальных (упаковка, маркировка, разделение на партии, сортировка и т.п.) и информационных потоков.
- Погрузо-разгрузочные работы разной сложности в любых местах требования.
- Оформление сопроводительных документов.
- Доставка сырья, материалов и полуфабрикатов для промышленных производств и оптовиков от поставщика, а также готовой продукции клиентам.
- Обеспечение интегрированных решений для управления цепочкой поставок, путем предоставления уникальных транспортных решений для задач любого уровня.
- Управление интермодальными перевозками.

### **Кто является потребителями товаров (услуг) компании?**

Услугами компании пользуются следующие *потребители*:

- Крупные предприятия различных отраслей промышленности.
- Оптовые организации.
- Дистрибьюторы (фирмы, осуществляющие сбыт на основе оптовых закупок у крупных промышленных фирм – производителей). Фирма-дистрибьютор, как правило, обладает собственным складом, торгует за свой счет.
- Дилеры (предприниматели, торгующие в розницу продукцией, которую закупили оптом). Дилер является агентом крупной промышленной корпорации, входит в ее дилерскую сеть, торгует от имени производителя.
- Гипермаркеты: Cash and Carry, IKEA, METRO, O'Кей, Лента, Максидом, Эльдорадо и др.
- Небольшие организации и фирмы – в случаях возникновения необходимости перевозки крупных партий грузов.

• Организации, оказывающие складские услуги по системе VMI (Vendor Management Inventory – торговец, управляющий складом). Такие фирмы пользуются услугами компании в части погрузо-разгрузочных работ.

• Государственные структуры различных стран мира для выполнения перевозок, связанных с государственными заказами, оказанием гуманитарной помощи и т.д.

### **Что представляет ценность для потребителей?**

*Ценность* для потребителей компании представляют нижеизложенные критерии:

- Совокупная выгода всех участников договорных отношений.
- Имидж компании.
- Широкий ряд услуг, предлагаемых нашей компанией.
- Гибкая система оплаты (с учетом пожеланий клиентов, индивидуальный подход к каждому клиенту).
- Система предоставляемых скидок и льгот.
- Своевременность выполнения заказов в соответствии с договорами.
- Маневренность и гибкость в выполнении услуг, связанные с получением внеплановых (экстренных) заказов.
- Минимальные воздействия на окружающую среду при осуществлении услуг.
- Нетривиальный подход к решению задач любой сложности.
- Гарантии надежности и сохранности продукции при перевозке.
- Страхование грузов.
- Вопрос распределения ответственности в чрезвычайных ситуациях, при потерях и т.п. решается в индивидуальном порядке, результатом является удовлетворение пожеланий обеих сторон и др.

### **Каковы результаты деятельности компании?**

*Результатом работы* за предшествующие два года явилось расширение границ деятельности фирмы, в частности, были открыты новые филиалы в Бельгии, Дании и Германии. Это свидетельствует о возросшем спросе на услуги компании на международном рынке.

### **Каковы планы компании?**

В *планы* на долгосрочную перспективу входит:

- Открытие филиалов на территориях Российской Федерации (РФ) (в городах Тольятти и Иркутске), на Украине (в городе Харькове) для усиления позиций компании в РФ и странах СНГ.
- Увеличение числа потребителей услуг компании.
- Увеличение доли рынка.
- Увеличение валовой прибыли.

### **Задание.**

**На основании примера 1 выполните описание бизнеса анализируемого Вами предприятия (организации).**

### 3. УСТАНОВЛЕНИЕ ГРАНИЦ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Для выполняемого исследования необходимо установить, как минимум, три границы:

#### 1. Отраслевые границы.

Необходимо определить, к какой отрасли экономики относится бизнес.

В качестве рабочего определения используется термин «отрасль» как группа компаний, продукция которых обладает столь большим числом общих свойств, что они конкурируют между собой на одном, вполне определенном рынке. Отрасли экономики РФ представлены в примере 2.

#### Пример 2. «Отрасли экономики РФ»

Электроэнергетика.

Топливная промышленность.

Черная и цветная металлургия.

Машиностроение и металлообработка.

Химическая и нефтехимическая.

Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная.

Легкая промышленность.

Пищевая промышленность.

Торговля.

Строительство.

Транспорт.

Связь.

Сельское хозяйство и др.

В частности, бизнес компании «*Makers Logistics*» относится к транспортной отрасли экономики.

#### 2. Территориальные границы.

Необходимо определить географические границы и ответить на вопрос:

На какой территории предполагается развивать бизнес в прогнозируемый период?

Например:

- фирма предполагает развивать свой бизнес на территории Российской Федерации и ближнем Зарубежье (странах СНГ);

- географические границы территории нашего бизнеса – это Центральный и Северо-Западный регионы России;

- планируется выход на рынок стран Европейского Союза (ЕС).

#### 3. Временные границы.

Необходимо установить временные рамки предстоящего исследования и ответить на вопросы:

- Какой временной период целесообразно исследовать?

- На какой период времени целесообразно построить прогноз?

Например, целесообразно исследовать период работы компании за последние год, 3 года, 5 лет и т.д. по различным качественным и

количественным показателям, отражающим характер деятельности организации, т.к. прогноз строится на долгосрочную перспективу – 5-10 лет.

### **Задание.**

**Установите отраслевые, территориальные и временные границы стратегического анализа.**

## **3.1. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ**

Отраслевой анализ предполагает структурированный анализ и обзор какой-либо отрасли промышленности – ее участников и отличительные признаки [21].

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. А именно в выявлении потенциала прибыльности отрасли и движущих сил, которые могли бы сократить и увеличить ее прибыльность.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит *хозяйственная отрасль* – совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг [19].

Анализ отраслевой структуры имеет отношение к корпоративной и к бизнес-стратегии.

Корпоративная стратегия занята поиском решений относительно того, какие отрасли фирма должна охватывать своей деятельностью и как именно она должна размещать свои ресурсы. Эти решения требуют оценить привлекательность различных отраслей с точки зрения их потенциальной прибыли.

Бизнес-стратегия направлена на получение конкурентного преимущества. Анализируя потребности и предпочтения потребителей, а также способы, посредством которых фирма конкурирует за обслуживание клиентов, необходимо выявить общие источники конкурентных преимуществ в отрасли или ключевых факторов успеха [21].

Отрасли экономики значительно отличаются друг от друга по характеру и структуре. Для проведения анализа необходимо привести описание основных показателей отрасли, к которой относится анализируемый бизнес. Рассмотрим совокупность показателей, которые следует принимать во внимание.

1. Размер отрасли (годовой оборот (\$, руб.); общий объем производства (тонны, штуки и т. п.).
2. Скорость роста отрасли (\$, руб. /год; тонны, штуки/год и т.п.).
3. На какой стадии цикла экономического развития находится отрасль (раннее развитие, быстрый рост и подъем, ранняя зрелость, поздняя зрелость, насыщение, стагнация, старение, спад).

4. Масштаб конкуренции (местная, региональная, национальная, международная, глобальная).

5. Число конкурентов и их относительная величина (например, отрасль представлена многочисленными мелкими компаниями или в ней доминируют несколько крупных компаний);

6. Структура конкуренции (относительные рыночные доли конкурентов).

7. Число потребителей и их финансовые возможности.

8. Преобладающая вертикальная интеграция (наличие, преобладание интеграции «вперед» или «назад»).

*Вертикальная интеграция «вперед»* (к потребителю) - интеграция «производство - дистрибуция (распределение)». В этом случае фирма начинает оказывать дополнительные услуги, например, заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.

*Вертикальная интеграция «назад»* (к поставщику) - интеграция «производство - добыча и производство сырья». Рост фирмы происходит за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиками.

9. Входные барьеры.

*Барьеры входа в отрасль* – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

Например, «входными барьерами» для новых конкурентов являются:

- значительный объем необходимых капиталовложений;
- экономия на масштабах производства, что дает преимущество по издержкам существующим фирмам;
- высокие издержки, связанные со сменой поставщика технологий, приобретением нового оборудования, обучением персонала и т.п.;
- сложный доступ к каналам распределения;
- патентная защита;
- протекционистская государственная политика, направленная на защиту отечественных производителей;
- приверженность потребителей к знакомым товарным маркам.

### **Пример 3. «Барьеры входа в отрасль»**

Фармацевтическая промышленность – одна из самых прибыльных отраслей, но доступ в нее сильно затруднен, т.к. отрасль защищена патентами, и нужны большие средства на проведение научных исследований [21].

10. Выходные барьеры (простота и легкость выхода, каковы потери при выходе, ликвидность бизнеса). Уровень «выходных барьеров» может быть связан с большими затратами на ликвидацию предприятия (малоликвидное специальное оборудование, восстановление земли и т.п.); необходимостью списания крупных инвестиций; политикой государства, стимулирующей отрасли посредством налоговых льгот. Соотношение уровней «входных» и «выходных» рыночных барьеров (рис.4) дает представление о мобильности фирмы и привлекательности ее бизнеса в определенной стратегической зоне хозяйствования (СЗХ). СЗХ представляет собой отдельный сегмент рынка,

имеющий свои отличительные характеристики, на который фирма имеет или хочет получить выход.

		Выходные барьеры	
		<i>Низкие</i>	<i>Высокие</i>
Входные барьеры	<i>Высокие</i>	Низкая, стабильная прибыль	Низкая, рискованная прибыль
	<i>Низкие</i>	Высокая, стабильная прибыль	Высокая, рискованная прибыль

**Рис.4. Матрица привлекательности СЗХ по соотношению рыночных барьеров [19]**

11. Происходящие изменения технологии производства (непрерывные незначительные изменения, значительные обновления, радикальные обновления (технологический прорыв)).

12. Происходящие изменения выпускаемой продукции (услуг) (непрерывные незначительные, значительные обновления, радикальные обновления).

13. Является ли продукция (услуги) конкурентов высоко индивидуализированными (индивидуальными), слабо индивидуализированными (серийными), идентичными (массовыми)?

14. Могут ли конкуренты использовать эффект масштаба при осуществлении закупок, производстве, транспортировке, маркетинге или рекламе? *Эффект масштаба* (или экономия на масштабах) сводится к достижению более низких издержек на единицу продукции по сравнению с конкурентами за счет больших объемов производимой продукции и сбытовой деятельности.

15. Значителен ли для отрасли «опыт, полученный на практике»?

16. Является ли высокий коэффициент использования производственных мощностей решающим для достижения низких издержек производства?

17. Какова средняя прибыльность для отрасли?

18. Каков средний объем продаж на одного работающего?

19. Какова отраслевая капиталоемкость?

20. Какова чувствительность отрасли к состоянию экономики в регионе, стране, мире?

21. Каково соотношение - «потребность в капитале / увеличение объема производства»?

Приведем пример оценки общей ситуации в отрасли с помощью некоторых вышеперечисленных показателей.

#### **Пример 4. «Анализ отрасли»**

Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты [20]:

*Размеры* отрасли: валовой объем 4 млн.

*Скорость прироста размеров рынка:* 2-3% в год.

*Стадия жизненного цикла отрасли:* зрелость.

*Число конкурентов:* около 30 компаний.

*Доля компаний на рынке:* от 3 до 21%.

*Потребители:* около 2000, большинство – химические предприятия.

*Степень вертикальной интеграции:* смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

*Технологии и продуктовые инновации:* производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1–2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь приток объема производства.

*Характеристика продукции:* высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей.

*Экономия на масштабах производства:* умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

*Прибыльность:* примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

Майкл Портер автор книги «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» считает, что при получении общего обзора отрасли полезно учитывать следующие моменты [16]:

1. *Кто является участником отрасли?* Целесообразно составить примерный список участников отрасли, прежде всего, ведущих фирм. Перечень главных конкурентов помогает быстро найти различные публикации и документы.

2. *Отраслевые исследования.* Существует возможность обнаружить публикацию относительно всестороннего исследования отрасли или ряд статей, посвященных основным проблемам ее развития.

3. *Ежегодные отчеты.* Если в отрасли действуют открытые акционерные общества, следует обратиться к их годовым отчетам. Один годовой отчет может содержать немного информации, но даже быстрый просмотр годовых отчетов ряда ведущих компаний за 3-5 лет даст возможность более глубокого понимания отрасли. В том или ином ракурсе в нем обязательно будут обсуждаться основные проблемы бизнеса. Необходимо обратить внимание на причины, объясняющие как хорошие, так и плохие

финансовые результаты; они дадут указание на ряд важнейших факторов достижения успеха в отрасли.

При анализе отрасли важным аспектом является определение источников информации. К таким источникам можно отнести: монографии; краткие и специализированные исследования, проводимые консалтинговыми фирмами; исследования отраслевых торгово-промышленных ассоциаций; отраслевые периодические издания; деловую прессу; источники государственной статистики и др.

Майкл Портер является автором модели 5 конкурентных сил, которую также можно использовать в курсовой работе как инструмент отраслевого конкурентного анализа.

### **Задание.**

**Проанализируйте ключевые показатели развития отрасли (за период не менее 1 года), в которой осуществляет деятельность анализируемое предприятие (организация). Укажите источники информации. Результаты представьте в таблице 1.**

Таблица 1

### **Ключевые показатели развития отрасли**

№ п/п	Показатели развития отрасли	Значение показателя*, ед.измерения	Краткая характеристика показателя
1	Размер отрасли		
2	Темпы роста отрасли		
3	Стадия жизненного цикла отрасли		
4	Масштаб конкуренции		
5	Число конкурентов и их рыночные доли		
6	Преобладающая вертикальная интеграция («вперед» или «назад»)		
7	Барьеры «входа» и «выхода» из отрасли		
8	... и т.д.		

\* Указывается в случае, если показатель можно измерить, в противном случае в данном столбце проставляется прочерк.

**На основании результатов проведенного анализа сделайте выводы о ключевых факторах успеха компаний, работающих в отрасли, и ее привлекательности.**

## **4. ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

## **ИНСТРУМЕНТОВ**

Любая компания находится не в изоляции, она постоянно взаимодействует со своим внешним окружением. Одной из ключевых задач компании является поддержание баланса во взаимодействии с внешней средой.

Каждая компания вовлечена в три процесса [10]:

- Получение ресурсов из внешней среды.
- Преобразования ресурсов в продукт или услугу.
- Передача продукта во внешнюю среду.

Управление призвано обеспечить баланс между процессами преобразования, происходящими внутри компании, и процессами обмена с внешней средой. Как только нарушается баланс, у компании возникают проблемы. Для успешного управления процессами требуется, как минимум, знать и понимать, что происходит как внутри компании, так и во внешней среде - внешнем окружении. Много проблем может возникнуть у водителя автомобиля, если он не имеет возможности наблюдать за тем, что происходит вне автомобиля, в процессе его движения, или действовать несообразно с происходящим вокруг. Для получения предсказуемых результатов деятельности компании необходимо не только «просчитать» свои собственные действия, но и хорошо понимать происходящее вокруг, а также какое влияние может оказывать внешнее окружение на процессы внутри компании и на результаты ее деятельности.

Управление предполагает сбор информации, ее анализ и принятие решений в отношении:

- Дальнего окружения (макроокружения).
- Ближнего окружения компании.
- Происходящего внутри компании.

Первые две составляющие относятся к внешней среде и позволяют определить, на что может рассчитывать компания в случае успеха, а также прогнозировать «поведение» внешней среды и то, какие осложнения могут ее ожидать.

### **4.1. АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ. СТЭП-АНАЛИЗ**

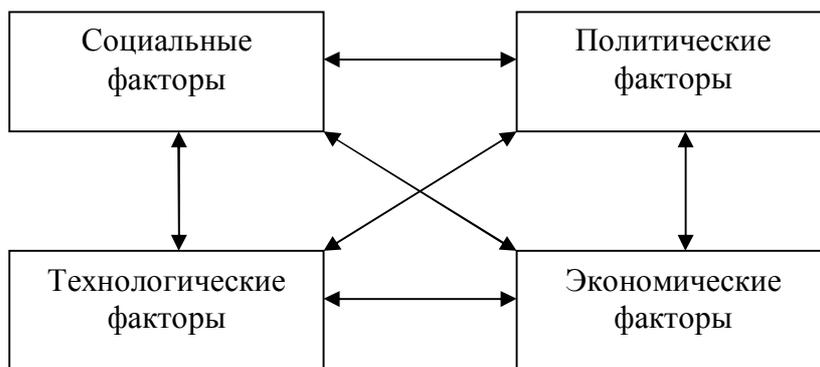
Принято оценивать перспективы влияния дальнего окружения на бизнес компании путем адекватного оценивания влияния как минимум четырех видов факторов:

- Социальных (С)
- Технологических (Т)
- Экономических (Э)
- Политических (П)

Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного подхода к анализу внешнего окружения компании - *СТЭП – анализ*.

Иногда специфика бизнеса такова, что к четырем СТЭП-факторам добавляются и другие. Например, экологический.

Обычно, бизнес имеет весьма слабое влияние на СТЭП - факторы. Макроокружение следует воспринимать как систему не разрозненных, а взаимосвязанных между собой факторов (рис.5.). При анализе эти зависимости стараются учитывать.



**Рис.5. Модель макроокружения компании [19]**

В процессе анализа важно не просто описать то, что происходит во внешней среде, а определить и оценить силы, движущие происходящими событиями. Движущие силы, вызывающие те или иные изменения, могут одновременно воздействовать сразу на несколько факторов, вступать во взаимодействие, усиливая или нейтрализуя друг друга, однако возможно и их относительно независимое существование.

Также необходимо выявить значимые факторы для конкретного бизнеса. Общее количество факторов, составляющих макросреду, практически бесконечно. Кроме этого, перечень наиболее значимых факторов может существенно меняться в зависимости от отрасли, в которой действует бизнес. Необходимо выявить те факторы, которые влияют или могут повлиять на конкретный бизнес и являются контекстом для бизнеса. Метод анализа как аналитический инструмент может быть использован для выявления, отслеживания и оценки тенденций и закономерностей, реально имеющих место в макроокружении, и способных вызвать потребность проведения изменений, для адекватной и заблаговременной подготовки бизнеса в новых (предстоящих) условиях существования.

Краткая характеристика факторов СТЭП-анализа представлена ниже.

#### **Социальные факторы.**

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы оценить и своевременно спрогнозировать на перспективу, влияние на отрасль и непосредственно на бизнес таких социальных явлений и процессов, как:

- Демографическая структура общества.
- Социальная мобильность и миграция.

- Уровень образования населения.
- Возрастные группы и состав семьи.
- Существующие в обществе обычаи, нормы, ценности, верования.
- Отношение людей к работе и качеству жизни.
- Влияние среды на отношение к делу и трудовые обычаи и др.

Именно социальные факторы оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина спроса, а, следовательно, и на возможность компании реализовать свою продукцию.

Особенность социальных факторов состоит в том, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим весьма существенным изменениям в окружении компании.

Правовые нормы отношений, знание «обычаев» их применения в организации дают возможность компании определять для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

#### **Технологические факторы:**

- Инновации.
- Коммуникации.
- Новые открытия и изобретения, возможность технологического прорыва.
- Размер и структура бюджета на НИОКР.
- Скорость передачи технологии (длина цепочки «исследование – производство»).
- Скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла товара) и др.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые открываются развитием науки и техники, для производства новой продукции или усовершенствования уже производимой. Инновационный процесс может существенно изменить качество бизнеса и повлиять на перспективы развития отрасли и компаний внутри отрасли. Сложность учета технологических факторов и их влияние на отрасль и бизнес состоит в том, что технологический потенциал для осуществления инноваций в бизнес формируется преимущественно за пределами отрасли, в которой находится бизнес. Примером может служить влияние на бизнес информационных систем и систем коммуникации.

#### **Экономические факторы.**

Знание состояния экономики и перспектив ее развития позволяет понять то, как формируются и распределяются ограниченные ресурсы. Прогнозирование возможностей получения ресурсов для бизнеса является жизненно важным.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей и их возможных изменений в рассматриваемой перспективе. К ним можно отнести:

- Величину валового национального продукта.
- Уровень инфляции.
- Спад или подъем производства.
- Изменение обменных курсов.
- Изменение процентных ставок.
- Покупательную способность населения.
- Уровень безработицы.
- Производительность труда.
- Нормы налогообложения и т.д.

Изучение экономических факторов позволяет определить возможности для развития бизнеса и предвидеть потенциальные угрозы для него.

### **Политические факторы.**

Политическая ситуация должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении к бизнесу. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие политические силы пытаются претворить в жизнь те или иные программы, какие группы лоббирования существуют в органах законодательной и исполнительной государственной власти на федеральном и местном уровне. К политическим факторам относятся, например:

- Решения Правительства.
- Введение новых законов.
- Распределение бюджетных средств.
- Образование партий.
- Изменение состава правительства.
- Отношение населения к политике правительства и т.д.

В таблице 2 приведем СТЭП-анализ наиболее значимых факторов макросреды для организации.

Таблица 2

### **Матрица СТЭП-анализа**

<b>Политика (П)</b>	<b>Экономика (Э)</b>
1. Правительственная стабильность; 2. Изменение законодательства; 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности; 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли; 5. Налоговая политика	1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад); 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования; 3. Уровень инфляции; 4. Уровень безработицы; 5. Цены на энергоресурсы
<b>Социум (С)</b>	<b>Технология (Т)</b>
1. Демографические изменения; 2. Изменение структуры доходов; 3. Отношение к труду и отдыху; 4. Социальная мобильность населения; 5. Активность потребителей	1. Государственная техническая политика; 2. Значимые тенденции в области НИОКР; 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий); 4. Новые патенты; 5. Новые открытия и изобретения.

Влияние СТЭП-факторов сказывается не только на отдельной компании или ее бизнесе. Эти факторы прямо или косвенно, сильнее или слабее, влияют на всю бизнес-среду, включая отрасль. При проведении анализа СТЭП - факторов необходимо выявить степень влияния тех или иных факторов непосредственно на бизнес и на его ближнее окружение, а также определить возможные последствия.

#### **Задание.**

**Проанализируйте социальные, технологические, экономические и политические факторы, оказывающие влияние на деятельность компании. На основании таблицы 2 постройте матрицу СТЭП-анализа.**

**Проведите оценку влияния факторов СТЭП-анализа на организацию. Результаты СТЭП – анализа необходимо занести в таблицу 3, указав степень влияния СТЭП-факторов на деятельность организации (высокая, средняя или низкая).**

Таблица 3

**Влияние факторов СТЭП-анализа на организацию**

Факторы анализа	Влияние на организацию	Влияние на отрасль	Влияние на конкурентов
Социальные			
Технологические			
Экономические			
Политические			

В условиях рыночной экономики анализ общей окружающей среды позволяет предприятию действовать более эффективно, заранее готовясь к негативным изменениям, стремясь максимально использовать положительные тенденции социально-экономического развития страны.

#### **4.2. АНАЛИЗ БЛИЖНЕГО ОКРУЖЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ. SWOT-АНАЛИЗ**

*Ближнее окружение* - это рыночное пространство для операций обмена.

Анализ ближнего окружения компании направлен на изучение непосредственного окружения компании, от которого компания получает необходимые ресурсы и которому предлагает производимые товары и услуги, а также тех, кто способен повлиять на процессы преобразования и обмена. Обычно изучается влияние ближнего окружения на:

- потребителей товаров и услуг (целевых - непосредственно для бизнеса; общих - для нескольких бизнесов; альтернативных, использующих товарозаменители, дополнительные услуги и т.д.);
- поставщиков или за сотрудничество с ними (конкуренция внутри той же отрасли, конкуренция с другими отраслями);
- ресурсы (материальные, нематериальные, человеческие).

*Потребители товаров и услуг.* В целом состав уже имеющихся и потенциальных потребителей неоднороден. У каждой группы имеются свои предпочтения, и все они по-разному оценивают качество товара или услуги. При формулировании стратегии необходимо рассматривать различные группы потребителей и сегменты рынка, а также их предпочтения через призму таких факторов как цена, функциональность, репутация, имидж, обслуживание и взаимоотношения.

*Поставщики ресурсов.* Рыночная зависимость от поставщиков может оказывать существенное влияние как на бизнес, так и на отрасль в целом. Зависимость определяется количеством поставщиков, условиями поставки, возможностью выбора альтернативных вариантов. В принципе возможна как зависимость бизнеса от поставщика, так и зависимость поставщика от бизнеса. Она может оцениваться, например, по шкале: полная, сильная, средняя, слабая зависимость и отсутствие зависимости. При оценке зависимости бизнеса от поставщика необходимо рассматривать, каким образом эта зависимость влияет на конкурентов.

*Ресурсы.* В отношении ресурсов имеет смысл рассматривать не только их количество и качество, а и условия и стабильность поставки, и уникальность ресурса как такового.

*Человеческие ресурсы.* В ряде случаев эти ресурсы имеет смысл анализировать отдельно. Имеется и еще одна особенность этих ресурсов. Даже самые светлые идеи в отношении бизнеса так и останутся идеями, если не удастся найти и привлечь людей, которые будут способны воплотить эти идеи в жизнь. Люди являются одним из ресурсов, необходимым для ведения бизнеса. В ряде бизнесов именно они определяют конкурентоспособность бизнеса.

Человеческие ресурсы являются нематериальным ресурсом бизнеса и одновременно этот ресурс не является собственностью владельцев бизнеса. Качество человеческих ресурсов оценивается по наличию:

- специальных знаний и навыков, требуемых для выполнения работы;
- социальных навыков и способностей, необходимых для работы в коллективе;
- демографических характеристик;
- мотивации для выполнения требуемой работы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении бизнеса сотрудниками с требуемыми качествами за приемлемую цену.

Ближнее окружение редко состоит из отдельной группы «очевидных и непосредственных конкурентов», хотя нередко все внимание сосредотачивается как раз на непосредственных «соперниках». Существующая на практике ситуация с конкурентным ближним окружением зачастую представляет собой пересекающиеся области интересов различных конкурентных групп. Все бизнесы тем или иным способом неизбежно вовлечены во множество конкурентных отношений. При этом каждый бизнес имеет свой особый, уникальный и отличный от иных участников «набор» отношений с конкурентами. У некоторых бизнесов, относящихся к одной отрасли, будет более схожий взгляд на то, кого из остальных участников следует рассматривать как «непосредственных» конкурентов.

Рассмотрим стратегические инструменты, позволяющие проанализировать ближнее окружение организации, ее внутренний потенциал, а также определить основных конкурентов.

Метод оценки внешних сильных и слабых сторон организации, а также открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей, известен под названием SWOT-анализа.

*SWOT* – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths (сильные стороны); W – Weakness (слабые стороны); O – Opportunities (возможности); T – Threats (угрозы).

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия.

Этот метод соединяет вместе пространство способностей компании и ее внешнее окружение. Метод позволяет достаточно быстро определить стратегическую ситуацию и базируется на основном принципе - стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних способностей компании (ее сильных и слабых сторон) и внешней ситуации (возможностям и угрозам), в которой она находится.

Метод предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, и после этого установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии компании.

SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре [19].

*Этап 1. Выявление и оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия.*

Отметим некоторые методологические принципы, которые помогут систематизировать данный процесс.

**1. Идентификация.** Вычленяются конкретные возможности и угрозы отдельно по каждому из факторов внешней окружающей среды предприятия. Особое внимание должно быть уделено таким факторам окружающей среды, как неопределенность, сложность, взаимозависимость. Для составления списка, в первую очередь, используется информация, полученная в процессе

СТЭП - анализа и анализа ближнего окружения. В качестве техник для составления списка, можно использовать «мозговой штурм» или «круговой сбор идей».

**2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз.** Выявление возможностей и определение угроз для предприятия как следствие динамики внешней окружающей среды неравнозначны между собой. Первой характеристикой, которая применима к ним, может служить сила (или мощность), под которой понимается степень воздействия на повышение (понижение) эффективности функционирования предприятия факторов внешней окружающей среды. При этом сила конкретных возможностей (угроз) должна нести в себе количественную оценку, основанную на основе прогноза развития окружающей среды.

**3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.** Неопределенность внешней окружающей среды приводит к тому, что наступление конкретных возможностей или угроз для предприятия не может быть определено однозначно. Оценка вероятности обычно осуществляется по шкале от 0 до 1, или используется балльная оценка, например по шкале от 1 до 10 баллов.

**4. Классификация конкретных возможностей и угроз, составление окончательного списка из 5-7 позиций.**

*Этап 2. Определение и оценка сильных и слабых сторон, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.*

*Сильная сторона* - это то, что бизнес делает хорошо, или такие характеристики, которые обеспечивают его главные способности.

*Слабая сторона* - это то, что бизнес делает недостаточно хорошо или чем он не обладает, либо условие, которое ставит бизнес в невыгодное положение.

Оценка силы и слабостей предприятия основана на исследовании ресурсного потенциала предприятия. Обычно она подразделяется на следующие этапы:

**1. Оценка собственного ресурсного потенциала.**

**2. Оценка операционного потенциала.** Обычно подразделяется на следующие стадии:

2.1. Маркетинг. Данная сфера деятельности предприятия напрямую связана с рынком, с воздействием на потребителя и анализом его поведения.

2.2. НИОКР. Важность данной сферы деятельности в системе «предприятие» различается в зависимости от специфики отрасли. Сила НИОКР – это деятельность, обеспечивающая предприятию некоторые конкурентные преимущества. Реально это выражается в создании новых потребительских свойств товара, во внедрении новых прогрессивных технологий, или новой, более эффективной организации труда и др.

2.3. Производство. Факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества определяют сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства и требуют углубленного изучения.

2.4. Финансы. Финансы синтезируют в себе все стороны деятельности предприятия.

2.5. Персонал. В отличие от оценки человеческих ресурсов, определение силы и слабости предприятия в данном случае затрагивает следующие компоненты:

- соответствие квалификационного потенциала требованиям производства;
- организация профсоюзного движения на предприятии;
- микроклимат;
- принятые системы вознаграждения и продвижения по службе.

**3. Оценка управленческого потенциала.** Управленческий потенциал связан с деятельностью тех управляющих, чьи решения влияют на эффективность деятельности предприятия в целом. К факторам управленческого потенциала относят: менталитет, власть, компетенции, способности; организационную культуру, делегирование ответственности; процедуры принятия решений, вознаграждение и материальное стимулирование и др.

**4. Определение сильных и слабых сторон деятельности организации.**

**5. Ранжирование и оценка сильных и слабых аспектов деятельности компании.** После того как определены и классифицированы сильные и слабые стороны, необходимо их ранжировать. Например, некоторые сильные стороны имеют большее значение, чем другие, поскольку в большей степени влияют на конкурентоспособность, показатели работы, и более значимы для формирования эффективной стратегии. Сильные стороны можно классифицировать, выделив среди них: *«жизненно важные»*, *«важные»*, *«второстепенные»*. Аналогично, слабые стороны классифицируются как: *«губительные»*, *«значительные»*, *«несущественные или легко исправимые»*. В итоге формируется окончательный список из 7-10 позиций.

SWOT – анализ должен охватывать все сферы деятельности предприятия. Посредством этого анализа можно проследить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации и деятельности предприятия.

Примерный набор характеристик при оценке организационной среды по методу SWOT- анализа приведен в Приложении 3.

Выделенные в ходе проведения анализа характеристики в каждой группе еще раз ранжируются и нумеруются в соответствии с присвоенным им рангом значимости, после чего заносятся в соответствующие графы матрицы SWOT – анализа (рис.6):

	<i>Возможности</i> 1. 2. 3. ...	<i>Угрозы</i> 1. 2. 3. ...
<i>Сильные стороны</i> 1. 2. 3. ...	<b>I</b>	<b>III</b>
<i>Слабые стороны</i> 1. 2. 3. ...	<b>II</b>	<b>IV</b>

**Рис. 6. Матрица SWOT-анализа**

Далее начинается следующий этап аналитической работы с матрицей SWOT - анализа - непосредственная *разработка стратегий*.

В матрице на пересечении уже заполненных полей имеются четыре квадранта (поля I, II, III, IV). На каждом из этих полей необходимо рассмотреть парные комбинации и выделить те, которые важны в стратегическом отношении.

Выполнение этой работы начинается с *поля I* - это «базовая площадка» для разработки стратегии. Наиболее предпочтительная стратегия заключается в реализации возможностей за счет использования сильных сторон и получения выгоды от внешней среды. Суть работы в необходимости попарно рассмотреть все комбинации «возможность - сильная сторона» и определить с помощью, каких действий можно за счет сильной стороны бизнеса реализовать имеющиеся возможности. А также получить ответы на вопрос «как?». Соответственно, эти действия должны быть осуществимы и сводятся к определенным операциям. Полученные ответы заносятся в поле квадранта I.

Оценка сильных и слабых сторон бизнеса или компании сродни построению стратегического балансового отчета, в котором сильные стороны - это конкурентные активы, а слабые - конкурентные обязательства. Различие заключается в том, что при анализе сильных и слабых сторон решается не арифметическая задача сведения баланса, а проводится качественный анализ. Стратегическая задача состоит в определении того, в достаточной ли степени сильные стороны (активы) превосходят слабые стороны (обязательства); каким образом преобразовать сильные стороны в эффективную стратегию, направленную на устранение слабых сторон; какие управленческие действия

следует предпринять для сдвига стратегического баланса в сторону сильных сторон и ликвидации слабых.

Кроме этого, весьма полезно проанализировать полученные результаты и получить ответ на вопрос «*А могут ли имеющиеся угрозы повлиять на предлагаемые действия, указанные в поле I, и помешать реализации возможностей*». Если таковые угрозы потенциально возможны, крайне полезно зафиксировать это, а впоследствии разработать стратегии на случай перехода потенциальных угроз в реальные события.

Те пары, которые пересекаются на *поле II*, требуют весьма пристального внимания. Здесь могут оказаться самые неожиданные сюрпризы. Прорывные идеи часто появляются именно здесь, когда некая слабость в процессе переосмысления может оказаться радикальным преимуществом перед конкурентами в свете открывающихся возможностей. Стратегия должна продумываться таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться переосмыслить имеющиеся слабые стороны. Иногда для этого достаточно взглянуть на ситуацию «иными глазами».

При поверхностном подходе к пересечениям, возникающим на *поле III*, стараются использовать сильные стороны для устранения угроз. Однако правильнее применять другой подход - использовать сильные стороны для избежания угроз, смягчения их воздействия, нейтрализации или предотвращения. Стратегию, основанную на использовании ресурсов для преодоления сопротивления уже наступившим угрозам, не следует считать эффективной, это скорее вынужденная стратегия, стратегия реагирования на уже свершившуюся данность.

Возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Например, неиспользованная вовремя возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент, тогда как удачно предотвращенная угроза может открыть дополнительные возможности.

Пары, пересекающиеся на *поле IV*, часто представляют собой подобие «интеллектуальной ловушки». Часто в книгах по стратегическому планированию предлагаются рекомендации, как улучшать слабые стороны в условиях возникновения угроз. Опыт работы с реальными компаниями показывает, что «ломать голову» над тем, «как улучшить слабости перед лицом угроз» - занятие бесконечное, скорее, порождающее пессимизм и комплекс неполноценности, чем дающее реально ощутимую пользу. Гораздо плодотворнее затрачивать усилия на разработку стратегии, позволяющей использовать преимущества сильных сторон и открывающиеся возможности. Следить за состоянием поля IV необходимо, однако, необходимо и четко соизмерять усилия и затраты на эти усилия с выигрышем. Увязнуть в проблемах этого квадрата — легко, также легко обречь бизнес на нескончаемую борьбу бизнеса за выживание.

Поскольку любой бизнес уникален, его слабые и сильные стороны, угрозы и возможности также уникальны. Если рассматривать в качестве слабых сторон те стороны, которые принято считать всегда слабыми, а в качестве угроз те факторы внешней среды, которые традиционно принято

считать угрозой, тогда SWOT-анализ превратится в рутинную работу, и в итоге будет получен тривиальный результат, позволяющий, в лучшем случае, достигнуть некоторого улучшения положения бизнеса или компании в отрасли. Прорывные идеи можно ожидать лишь в том случае, если не забывать, «что всякая медаль имеет две стороны». Прорывная идея - новая идея, а для этого необходимо иметь новый взгляд.

Результаты SWOT - анализа могут служить основой для повышения внутреннего потенциала компании и выбора стратегических направлений ее деятельности.

#### **Задание.**

**Определите факторы, характеризующие сильные и слабые стороны организации, а также ее рыночные возможности и угрозы.**

**Постройте матрицу SWOT-анализа. В каждом поле матрицы укажите не менее 5-7 наиболее важных, с Вашей точки зрения, факторов. Заполните внутренние поля матрицы - приведите примеры взаимного влияния факторов SWOT-анализа друг на друга.**

**Сделайте выводы по результатам SWOT-анализа о достоинствах и недостатках, о возможных вариантах стратегического поведения компании.**

### **4.3. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ**

Бизнес не одинок на рынке. «Нет компаний, у которых не было бы конкурентов. Даже, если существует только одна авиакомпания, ей не следует забывать о том, что на свете существуют еще и поезда, автобусы, автомобили, велосипеды и даже люди, которые предпочитают ходить пешком» [9].

Бизнес не должен забывать о том, что у него имеются конкуренты. Будьте бдительны, не экономьте на разведке, советовал Сунь-Цзы еще в IV веке до н.э. [15] Теперь это называется маркетинговыми исследованиями, однако, сути не изменяет.

А что можно сказать о конкурентах вашего бизнеса?

Для этого необходимо:

1. Определить общее количество конкурентов, действующих на рынке.
2. Составить список наиболее значительных конкурентов.
3. Определить основных конкурентов вашего бизнеса, их доли рынка, соотношение с долей рынка вашего бизнеса.

Ваши самые опасные конкуренты - те, которые больше всего похожи на вас. Различия между вами и конкурентами - основа ваших конкурентных преимуществ [16]. Потребители не видят разницы между вашим бизнесом и бизнесом конкурентов. Ваш бизнес не кажется им чем-то особым, значит необходимо применять стратегию дифференциации.

Вот что пишет известный специалист в области маркетинга Теодор Левит: «Теперь предметом конкуренции является не то, что производится

компаниями на их предприятиях, но то, чем они дополняют свою продукцию: упаковка, обслуживание, реклама, консультирование, финансирование, условия доставки и хранения и прочие подобные моменты, на которые обращают внимание потребители» [13].

4. Кого из общего списка можно охарактеризовать как наиболее опасных (основных конкурентов)?

Одним из инструментов, позволяющим осуществить анализ конкурентных позиций, являются *карты стратегических групп*. Этот аналитический инструмент позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности. Его использование особенно полезно, когда на рынке присутствует так много конкурентов, что практически невозможно глубоко изучить каждого из них [20].

В стратегические группы входят соперники с аналогичными конкурентными подходами и положением на рынке [16]. Относящиеся к одной стратегической группе компании могут быть похожи друг на друга по нескольким признакам, например:

- иметь сопоставимый ассортимент продукции;
- использовать одинаковые виды каналов распределения;
- быть одинаково вертикально интегрированными;
- предлагать потребителям одинаковые услуги или сервисное обслуживание;
- использовать одинаковые свойства продукции для привлечения потребителей одного и того же сегмента;
- использовать аналогичные технические или технологические подходы;
- продавать свою продукцию в одном и том же диапазоне цен и качества.

Представленный список существенных характеристик не является исчерпывающим. Очевидно, что выбор характеристик зависит от конкретного бизнеса.

Отрасль состоит из одной стратегической группы, если все продавцы на рынке используют аналогичные стратегии. Другим крайним случаем может стать ситуация, когда на рынке присутствует столько же стратегических групп, сколько имеется конкурентов, если каждый из них использует свой собственный конкурентный подход и занимает отличную от других конкурентную позицию на рынке. В случае ситуации с крайними состояниями отрасли практическая ценность использования инструмента снижается.

Технология построения карт стратегических групп и классификации компаний или бизнесов, относящихся к каждой из них, достаточно проста и включает:

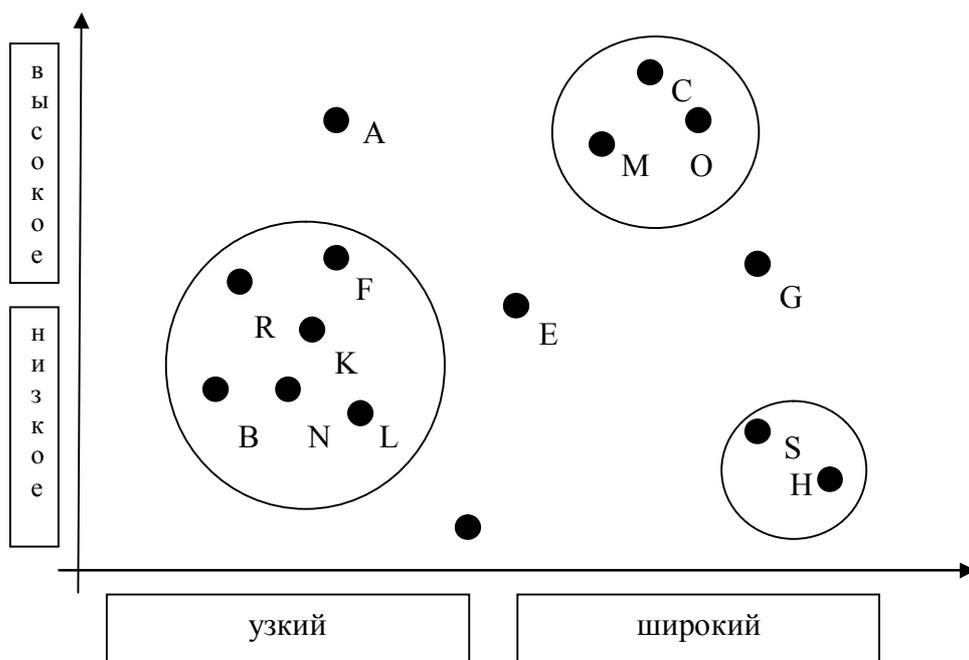
- Составление списка бизнесов, которые будут подвергнуты анализу.
- Установление существенных признаков, позволяющих провести классификацию, т.е. конкурентных характеристик.

- Выбор наиболее важных для анализа пар характеристик, позволяющих провести дифференциацию конкурирующих бизнесов.
- Установление шкал значений избранных характеристик. Как правило, устанавливаются ранговая шкала.
- Нанесение анализируемых бизнесов на двумерный график, оси которого представляют собой пары взаимно независимых конкурентных характеристик. Точки, символизирующие положение бизнеса на графике, наносятся соответственно значениям характеристик и обозначаются либо символами, либо названиями бизнесов или компаний.
- Классификацию компаний, попавших приблизительно в одно и то же стратегическое пространство, в соответствии с установленными существенными признаками, к одной стратегической группе.
- Нанесение границ вокруг стратегических групп. Обычно границы проводятся в виде окружностей, причем, размер окружности пропорционален доле рынка, занимаемого этой стратегической группой в общем объеме рынка продаж отрасли.

В результате получается двумерная карта стратегических групп, аналогичная той, которая схематично представлена на рис.7.

Целесообразно построить несколько карт, меняя пары характеристик, это позволит выявить многомерность оснований для отнесения бизнеса к той или иной стратегической группе. Та группа бизнесов, состав которой окажется наиболее устойчивым в различных двумерных пространствах и которая наиболее близка по своим характеристикам к вашему бизнесу, и должна быть подвергнута дальнейшему анализу.

Качество (цена или иная характеристика)



Ассортимент (или иная характеристика)

**Рис. 7. Карта стратегических групп**

Для того чтобы карты стратегических групп действительно превратились в инструмент анализа необходимо соблюдать несколько правил.

1. Две переменные, выбранные в качестве осей, не должны быть взаимозависимыми. Отсутствие взаимозависимости и позволяет построить перпендикулярное расположение шкал.

2. Между переменными не должно быть корреляции. Увеличение показателя по одной характеристике не должно приводить к линейному увеличению показателя по другой характеристике. Например, если бизнес с широким ассортиментом товаров использует много каналов распределения, а другой бизнес с узким ассортиментом - мало каналов, то одна из переменных тоже избыточна. Новой информации о взаимном положении конкурентов получено не будет. Такое расположение на карте свидетельствует об избыточности и о том, что обе эти характеристики следует рассматривать как одну.

3. Избранные переменные должны на самом деле устанавливать различия между бизнесами, в первую очередь, существенные. Переменные должны показывать значительные различия в том, как сами соперники определяют свое конкурентное положение на рынке.

4. Используемые в качестве осей переменные не должны обязательно иметь количественные шкалы или быть непрерывными. Они могут быть дискретными или представлять собой различные классы.

5. Если используются данные, собранные относительно различных бизнесов в различных единицах измерения, правильнее округлять количественные шкалы до порядковых шкал, нежели дополнительно вводить допущения, не подлежащие проверке.

Анализ стратегических групп способствует более полному и глубокому пониманию конкурентного соперничества. Следует отметить, что движущие силы и конкурентные отношения часто благоприятствуют одним стратегическим группам и наносят вред другим. Бизнесы, входящие в одну стратегическую группу, могут вступать в различные соглашения или союзы для более успешного оказания давления на другие стратегические группы или создания дополнительных барьеров для входа на рынок или для попадания «чужаков» в их стратегическую группу.

В процессе анализа необходимо выяснить, зависит ли прибыль от силы или слабости рыночных позиций той или иной группы. Различия в прибыльности могут возникать в результате различий в рыночной власти в отношении поставщиков и потребителей или различному давлению со стороны товаров-заменителей из другой отрасли.

Теперь требуется решить, что делать с вашим бизнесом. Очевидно, что чем больше бизнесов сосредоточено в стратегической группе и чем теснее они расположены в ней, тем острее между ними конкуренция. Бизнесы, расположенные на карте в гордом одиночестве, ощущают менее острую конкуренцию. Другое дело, что и среди таких бизнесов могут быть и лидеры и аутсайдеры. Стратегический выбор сводится к тому, куда на этой карте переместить свой бизнес.

На основании построения «карт стратегических групп» необходимо определить не менее трех основных конкурентов организации и ответить на ряд вопросов, характеризующих деятельность каждого конкурента, а именно:

- Какими преимуществами обладает (товар) конкурента?
- Какими недостатками обладает (товар)?
- Какими финансовыми ресурсами обладает конкурент?
- Какой ценовой политики он придерживается?
- Способы продвижения (товара), которые использует конкурент?

### **Пример 5. «Анализ конкурента»**

Основной конкурент компании «*Makers Logistics*» на международной арене – фирма «*Schenker Company*».

*Преимущество* данной компании состоит в следующем: используется система *Enterprisers Data Interchange* (обмен требуемыми данными между компаниями в режиме реального времени), что позволяет своевременно реагировать на поступающие заказы и выполнять их качественно.

*Основной недостаток* компании «*Schenker Company*» - отказ от предоставления услуг мелким производителям на территории Российской Федерации.

Компания имеет устойчивое *финансовое положение*, является кредитоспособной, не испытывает недостатка в оборотных средствах.

*Ценовую политику* компания строит, исходя из мировых цен на аналогичные услуги. Перевозки на незначительные расстояния стоят дешевле, чем у аналогичных компаний, в то время как на дальние расстояния цены немного выше. Таким образом, компания компенсирует более низкие цены, назначаемые за перевозки на незначительные расстояния.

*Способы продвижения* товара:

- реклама;
- ценовые скидки на услуги:
  - скидка за платеж наличными;
  - скидка за оборот (в зависимости от достигнутого объема перевозки грузов в течение определенного времени);
  - специальная скидка (мера снижения цены привилегированным клиентам, в заказах которых компания особо заинтересована) и др.

Наряду с картами стратегических групп, можно также составить *профили конкурентных преимуществ (недостатков)* фирм.

Определение основных конкурентов проводится по укрупненной системе оценок, на основе которых строятся рыночные профили действующих и потенциальных конкурентов.

*Профиль* - это сумма характеристик, благодаря которым предприятие известно целевой группе потребителей.

Критерием для отбора наиболее активно действующих конкурентов является индексная оценка. В курсовой работе используется 10-балльная шкала оценок.

В ходе оценки делается отметка по каждой из приведенных характеристик в соответствующей графе. Ломаная линия, последовательно соединяющая оценки по всем характеристикам, носит название профиля конкурентных преимуществ (недостатков).

Пример построения «рыночных профилей» предприятий рассмотрен в таблице 4.

Таблица 4

### Рыночные профили предприятий

Характеристика	Пред-прия-тие	Кон-ку-рент	Балльная оценка (по шкале от 1 до 10 баллов)										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Качество продукции	5	8											
Маркетинговая деятельность	4	6											
Производственный потенциал	6	5											
Финансовая ситуация	4	7											
Себестоимость (цена) продукции	6	4											
Система распространения товара	3	7											
Обеспечение энергией и сырьём	7	6											
Местоположение производственной организации	8	6											
Качество системы управления	5	7											
Потенциальный объём рынка	4	6											

————— - анализируемое предприятие;

----- - конкурент.

На основе полученных оценок производится оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия и конкурента.

Предприятию необходимо улучшить позиции, по которым оно отстаёт от конкурента, и с наибольшей выгодой для себя использовать имеющиеся преимущества.

На основании таблицы 4 можно сделать вывод о том, по каким позициям изучаемое предприятие уступает и превосходит конкурента; какие меры нужно предпринять, чтобы улучшить существующие позиции и как сохранить (улучшить) имеющиеся преимущества.

**Задание.**

**Проведите конкурентный анализ. А именно:**

- составьте перечень конкурентов организации;
- определите рыночные доли конкурирующих на рынке компаний, постройте диаграмму «Анализ рыночной доли компании и ее конкурентов»;
- постройте не менее двух карт стратегических групп для того, чтобы определить основных конкурентов организации;
- охарактеризуйте деятельность основных конкурентов (см. Пример 5);
- постройте рыночный профиль компании и ее основных конкурентов (пример - см. в таблице 4);
- сделайте выводы.

## **5. ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Миссия*- это главная рыночная цель существования и развития компании.

В условиях стратегического управления разработка миссии необходима по следующим причинам:

- миссия выражает философию, принципы, ценностные ориентиры компании;
- способствует формированию определенного (желаемого) образа у потребителей;
- она делает ясными для исполнителей (работников организации) общую цель и перспективы развития, так как представлена в виде качественной формулировки;
- выбор миссии диктуется, главным образом, мотивом достижения устойчивого развития, посредством наращивания стратегического потенциала и конкурентных преимуществ.

Миссия также дает возможность организовать более действенное управление, поскольку:

- является базой для разработки стратегических целей и задач, устанавливая направленность развития и допустимые границы маневрирования, что обеспечивает непротиворечивость набора целей;
- определяет для руководства смысл и содержание деятельности, что способствует более рациональному распределению имеющихся ограниченных ресурсов;
- обеспечивает ориентиры стратегического развития и создает базу для их оценки и корректировки стратегического плана развития компании.

В содержании миссии могут быть учтены факторы, приведенные в таблице 5 [23].

## Элементы миссии организации

Факторы	Ключевая проблема
Клиенты	Кто является клиентами фирмы?
Товары/услуги	Какие товары/услуги предлагаются?
Размещение	Где фирма ведет конкурентную борьбу?
Технология	Какова базовая технология фирмы?
Проблемы выживания	Какую экономическую цепь преследует фирма?
Философия	Каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления?
Желательный образ	К какому имиджу стремится фирма, и какую ответственность перед обществом она принимает?
Социальная ответственность	Какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?
Представление о себе	Каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества?

Миссия должна учитывать уникальные особенности развития компании.

Примеры формулировок миссий различных компаний представлены в Приложении 1.

*Цель* – это конечное состояние, желаемый результат, которого старается добиться любая организация.

Процесс установления целей преобразует видение и миссию организации в направление развития, ориентиры на пути развития и требуемые результаты, которые необходимо достичь.

Цели выражают собой обязательства добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они направляют внимание и энергию на то, что должно быть выполнено. До тех пор пока *видение и миссия* не будут преобразованы в конкретные измеримые цели деятельности, а руководители не будут вынуждены продемонстрировать прогресс в их достижении, все заявления о видении, миссии и намерениях развития останутся красивыми словами и несбыточными мечтами.

Опыт бесчисленного количества компаний наглядно показывает, что компании, руководители которых устанавливают цели по каждой группе ключевых показателей, а затем предпринимают агрессивные действия, направленные на достижение поставленных целей, обычно обгоняют те компании, руководители которых имеют благие намерения, много работают и надеются на успех.

Цели необходимо устанавливать для каждого ключевого результата, который, по мнению руководства, важен для достижения успеха. «Что измеряется, тому внимание и уделяется» - гласит нехитрое правило.

Ключевые результаты устанавливаются для каждого основного аспекта деятельности:

- Финансы
- Потребители
- Внутренние процессы (операции)
- Персонал и его развитие

Схематично взаимосвязь основных аспектов деятельности компании и причинно-следственная взаимосвязь представлены на рис. 8 [11]:



**Рис.8. Причинно-следственная взаимосвязь основных аспектов деятельности компании**

Суть причинно-следственной связи чрезвычайно проста:

**«Если мы имеем правильно подобранный, обученный и мотивированный персонал и наши процессы и процедуры работают эффективно, то наши потребители будут удовлетворены и, следовательно, мы сохраним и увеличим наш бизнес.»**

К сожалению, на практике реализовать это сложнее, чем просто это декларировать.

Процесс целеполагания (*целеполагание* или *определение целей* - это более конкретный, чем миссия, уровень принятия решений; это процесс логический, это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства) и планирования, обычно, имеют обратную последовательность. Первоначально устанавливаются финансовые цели и показатели для бизнеса, затем определяется, какими рыночными стратегиями, усилиями и за счет каких действий эти показатели могут быть достигнуты, устанавливаются рыночные показатели деятельности. Однако поставленные цели так и останутся мечтами, если они не будут достигнуты путем реализации разработанных стратегий. Для реализации стратегии необходимо выполнить запланированные действия внутри организации, на ее операционном уровне

изменить внутренние процессы. Ведь если цели поставить новые, а внутренние процессы оставить без изменения, то, спрашивается, почему должны появиться новые результаты деятельности, соответствующие поставленным целям.

Для внутренних процессов также устанавливаются цели и критерии их достижения - показатели деятельности. После того как определены требования к внутренним процессам, можно определить, каким требованиям должен отвечать персонал для того, чтобы выполнять эти процессы в соответствии с заданными показателями. Какими знаниями и навыками должен обладать персонал, как должны быть спроектированы рабочие места, как должна быть организована его работа. Конечно, и для персонала должны быть установлены показатели деятельности. Однако, все по порядку, задача имеет поэтапное решение.

Достижение приемлемых финансовых результатов - это насущная и жизненно важная необходимость, в противном случае компания просто не сможет существовать, она не выживет в условиях риска. Достижение приемлемых стратегических результатов важно для поддержания и развития долгосрочной рыночной позиции и конкурентоспособности компании. Финансовые и иные стратегические цели обладают наивысшим приоритетом. Любой дисбаланс между ними неизбежно отражается на компании.

О качестве целеполагания позволяют судить два основных критерия - это *измеримость цели*, она должна иметь количественную характеристику и *временной интервал*, период времени за который эта количественная характеристика должна быть достигнута.

Следующий показатель качества - *достижимость* поставленной цели. Цели не должны отражать тот уровень достижений, который, по мнению руководства, является «прекрасным». Необходимо, четко разграничить мечты и реальности. Принятию желаемого за действительное не должно быть места при определении целей.

Чтобы цели служили мобилизующим инструментом, для реализации потенциала организации они должны быть *напряженными*, но достижимыми - выполнимыми. Для установления напряженных, но достижимых целей руководители должны оценить:

- какого уровня производительности компания способна достигнуть с учетом внешних условий;
- за счет каких изменений внутри организации это можно достичь.

Задачи установления целей и формирования стратегии часто соприкасаются на границе, отделяющей внешнее окружение от компании. Компания должна обладать способностью достичь установленных целей. Поэтому целеполагание представляет собой итеративный (повторяющийся) процесс, который включает:

- определение целей;
- последующую их проверку на достижимость;
- корректировку;
- установление целей на планируемый период.

Определение целей чаще происходит сверху вниз, чтобы существовала возможность направлять руководителей бизнесов, подразделений компании и руководителей нижнего уровня на достижение таких результатов, которые поддерживали бы достижение общих целей компании и бизнеса.

К сожалению, иногда, в процессе целеполагания процесс проверки на достижимость, сопряженный с планированием изменений деятельности, подменяется торгом вышестоящих руководителей с нижестоящими и нахождением некоего компромисса между требуемым результатом и тем, что они готовы сделать.

Случаи, когда целеполагание в компании отсутствует или служит не более чем «украшением», хорошо иллюстрируются Джеромом К. Джеромом: «Когда мы окончательно потеряли цель, мы удвоили свои усилия». В таких случаях любые рассуждения о результатах организационной деятельности, или организованной деятельности компании просто не имеют смысла, так как, по определению, «результативность - это степень, в которой организация достигает своих целей».

В качестве примера в **таблице 6** и **Примере 6** приведены некоторые цели развития организации, а в **Приложении 2** – показатели результативности стратегических целей.

Таблица 6

**Примеры типовых стратегических целей организации [30]**

Ключевая область	Описание цели
Прибыльность (доходность, рентабельность)	Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, отношение прибыли к объему продаж (коэффициент чистой прибыли) и др.
Положение на рынке	Может описываться следующими понятиями: доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша
Производительность	Может быть выражена отношением выхода к входу, а также в виде издержек на единицу продукции
Инновации	Определяют новые способы ведения бизнеса (новые технологии и методы организации производства, внедрение на новые рынки и т. д.) и могут выражаться как в денежных, так и в других показателях
Продукция	Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к конкретному изделию (ассортименту изделий), цели могут быть связаны с выведением нового товара на рынок или снятием с производства
Финансовые ресурсы	Могут быть выражены движением денежной наличности, структурой капитала, выпуском ценных бумаг, оборотным капиталом, выплатой дивидендов

Ключевая область	Описание цели
Производственный потенциал	Можно описать с помощью таких показателей, как: производственные мощности, постоянные затраты, единицы продукции в натурном и денежном выражении
Организация (с точки зрения процесса)	Определяет изменения в структуре или деятельности, может выражаться любым количеством целей
Персонал	Цели могут определять выполнение трудовых функций и отношение к работе, профессиональное обучение, способы мотивации работников
Социальная ответственность	Может быть выражена целями в форме видов деятельности, ориентированных на участие в решении острых социальных проблем (экология, безработица)

### Пример 6. «Определение целей компании»

- *Маркетинг:* ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %; полное удовлетворение запросов потребителей; увеличение размера рыночной доли.

- *Финансы:* увеличение рентабельности с 10 до 12 % к концу года; обеспечение достаточной прибыли с целью будущих инвестиций и дивидендной доходности по акциям своих инвесторов; окупаемость капитальных вложений.

- *Персонал:* ввести систему участия в прибыли к концу второго года; создание высокого корпоративного имиджа.

- *Внутренние процессы:* оптимизация деятельности с целью минимизации совокупных издержек; эффективное управление ресурсами; создание гибкой организационной структуры; внедрение системы менеджмента качества.

Количество и разнообразие целей и задач стратегического менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация, независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В каждом конкретном случае цели устанавливаются применительно к конкретной компании и конкретному бизнесу.

### Задание.

**Сформулируйте миссию, а также стратегические цели развития компании по ключевым функциональным направлениям деятельности (маркетинг, финансы, персонал, внутренние процессы и пр.). При определении целей руководствуйтесь принципами конкретности и измеримости, реалистичности и достижимости целей. Обоснуйте Ваш стратегический выбор.**

## 6. ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

После проведения анализа отрасли, изучения макроокружения, конкурентов, а также внутреннего потенциала и рыночных возможностей и угроз для деятельности организации руководство организации может приступить к разработке возможных вариантов стратегического развития.

Следует отметить, что в ходе формирования стратегии компании необходимо разработать базовый и альтернативные варианты стратегического поведения.

На стратегический выбор стратегии, осуществляемый менеджерами, влияют разнообразные ситуационные факторы, которые могут образовать значительное количество комбинаций. Рассмотрим наиболее значимые из них.

1. *Группа факторов, характеризующих состояние отрасли.* Здесь в первую очередь учитываются стадия жизненного цикла и структура отрасли, основные движущие силы и интенсивность конкуренции.

2. *Группа факторов, характеризующих рыночную позицию фирмы.* Здесь в основном рассматривается положение фирмы в отрасли и ее потенциал с точки зрения рыночных возможностей.

3. *Масштаб деятельности организации.* Особенности стратегий, связанные с размерами производственной деятельности организации. Отличительные особенности, характерные для малого и крупного бизнеса, приведены в таблице 7.

Таблица 7

Сравнение преимуществ малого и крупного бизнеса [19]

Малые предприятия	Крупные предприятия
<ul style="list-style-type: none"><li>- гибкая структура, не отягощенная прошлыми решениями и кадрами;</li><li>- возможность удовлетворять индивидуальные запросы клиентов;</li><li>- повышенная интенсивность труда и высокая корпоративность трудового коллектива;</li><li>- высокая мобильность в вопросах стратегии развития, в т.ч. в области использования некапиталоемких достижений НТП;</li><li>- высокая скорость оборота ресурсов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- наличие крупного капитала дает возможность расширять сферы своей деятельности путем различных форм экспансии (диверсификация, интеграция);</li><li>- большие объемы производства позволяют добиться эффекта масштаба и тем самым снизить издержки;</li><li>- возможность проведения НИОКР и маркетинговых исследований;</li><li>- использование высокопроизводительной техники</li></ul>

4. *Фактор времени.* Данный фактор при принятии решения может оказать влияние на успех или неудачи организации. Реализация даже хорошей стратегии в неудачный момент может привести к большим проблемам. Ход времени обычно обуславливает изменение ситуации. Если они значительны, ситуация

может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения о стратегии станут недействительными. По сути, речь здесь идет о фирмах с уровнем активности ниже, чем требуется для успеха. Такие фирмы в лучшем случае будут сводить концы с концами, как бы подробно они ни разрабатывали свою стратегию. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны анализ и оценка стратегических альтернатив, остаются релевантными точными.

Также нужно учитывать вероятность опережения времени: чрезмерно активные фирмы рискуют своим положением на рынке, т.е. не следует преждевременно реагировать на предстоящие изменения условий деятельности.

5. *Приемлемый уровень риска.* Риск является фактором существования любой фирмы, но высокая степень риска может разрушить организацию. С другой стороны, умеренный и минимальный риск существенно снижает диапазон выбора стратегии. Для оценки уровня риска и, соответственно, степени вероятности успеха при различных сочетаниях «продукт – рынок» может использоваться матрица направлений роста фирмы (рис.9). Здесь использованы данные по издержкам, связанным с отдельными стратегическими альтернативами.

Рынок	Продукт		
	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
Освоенный	<p>Низкий риск (базовые издержки) Вероятность успеха – 90%.</p>	<p>Вероятность успеха – 60%.</p>	<p>Высокий риск (8-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%.</p>
Новый, связанный с освоенным	<p>Вероятность успеха – 60%.</p>	<p>Вероятность успеха – 40%.</p>	<p>Вероятность успеха – 20%.</p>
Совершенно новый	<p>Высокий риск (4-кратные издержки) Вероятность успеха – 30%.</p>	<p>Вероятность успеха – 20%.</p>	<p>Очень высокий риск (12-16-кратные издержки) Вероятность успеха – 10%.</p>

**Рис. 9. Матрица направлений роста фирмы**

Таким образом, на стратегический выбор организации влияет множество факторов. В целях их изучения и построения многокритериальной модели стратегического поведения предприятия используются различные качественные и количественные методы планирования и прогнозирования.

## 6.1. ВЫБОР БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для фирмы способ развития, может быть сведено к трем основным типам (рис.10) [23]:

- 1) стратегия стабильности;
- 2) стратегия роста;
- 3) стратегия сокращения.

У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов. Фирма может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний. Рассмотрим виды базовых стратегий.

**Стратегия стабильности** сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном фирмы, доминирующие на рынке – лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть:

- защита положения на рынке;
- рационализация рынка;
- организация рынка.

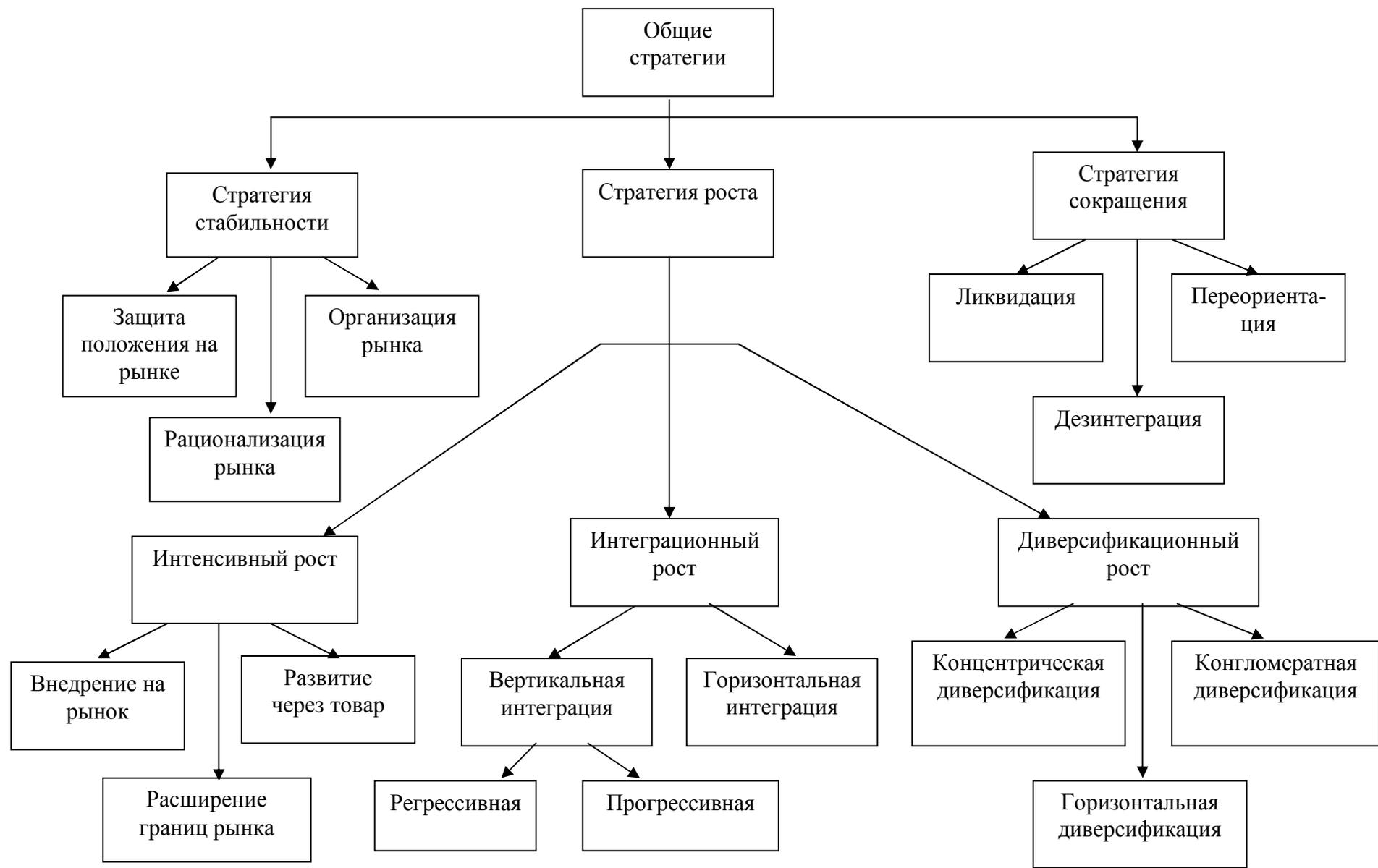
*Защита положения на рынке* связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усилению мер по стимулированию сбыта и т.п.

*Рационализация рынка* предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышение эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

*Организация рынка* – это в основном влияние (в разрешенных законодательством пределах) на уровень экономической эффективности определенного сектора экономики. Например, при поддержке государственных органов управления установление правил конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

**Стратегия роста** предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т.п. При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста - внутренне развитие (интенсивный рост) или внешний рост.



**Рис.10. Классификация общих (базовых) стратегий организации [23]**

*Интенсивный рост* подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

*Внешний рост* предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как *слияние, поглощение и создание совместных предприятий*, которые имеют разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- *вертикальный*, когда поглощается поставщик или потребитель;
- *горизонтальный*, когда поглощается конкурент;
- *с целью развития продукта*, когда поглощается фирма для создания единого комплекта продуктов;
- *с целью расширения рынка*, когда поглощается родственная фирма, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие организационные формы интеграции, как концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа (ФПГ), корпорация, транснациональная корпорация (ТНК).

**Стратегия сокращения** – это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже достигнутых в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденции к ухудшению, а также при экономическом спаде или для выживания организации. В то же время для многих фирм сокращение может означать путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности фирмы в целом.

Выбор конкретных стратегий определяется спецификой конкретного предприятия, в частности, состоянием и динамикой внешней и внутренней среды, целями и ожиданиями руководства или собственников.

В настоящее время известны многочисленные подходы к определению стратегий предприятия, которые призваны облегчить выбор конкретных стратегий предприятия.

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является М.Портер, предложивший набор типовых стратегий, в основе которых лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе [16]. Фирма должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, М.Портер объединяет в понятии типовых стратегий, которые представлены на рис. 11.

Первая составляющая стратегического выбора по этой модели – конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товара.

*Низкие издержки* отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты.

*Дифференциация* – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Дифференциация позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках обеспечивает большую прибыль.

		Конкурентное преимущество	
		<i>Низкие издержки</i>	<i>Высокие издержки</i>
Сфера конкуренции	<i>Широкая цель</i>	1. Лидерство по затратам	2. Широкая дифференциация
	<i>Узкая цель</i>	3. Сфокусированные издержки или низкие затраты	4. Сфокусированная дифференциация (один продукт – один покупатель)

**Рис.11. Типовые конкурентные стратегии по М.Портеру**

Вторая составляющая стратегического выбора – это *сфера конкуренции*, на которую ориентируется фирма в пределах своей отрасли. В основном выбор в этой составляющей таков: либо конкурировать по «широкому фронту», либо нацелиться на какой-нибудь один сектор рынка.

Таким образом, М.Портер выделил три базовые стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования на издержках или дифференциации.

В чистом виде данные стратегии не применяются, в основном, они комбинируются, в зависимости от рыночной ситуации.

Лидерство по затратам – это стратегия, которая ориентирует организацию на снижение затрат и, как следствие, получение прибыли выше среднеотраслевого уровня (преимущество возникает при снижении затрат). Производитель с низкими затратами может продавать свой товар по более низкой цене, но должен соблюдать при этом приемлемый уровень качества товара. Последнее означает, что снижение издержек за счет снижения качества приводит к «гибели».

При реализации стратегии широкой дифференциации организация ориентируется на уникальность своей продукции, выбирает одну или несколько товарных характеристик, которые потребители считают важными и стараются удовлетворить их ожидания и нужды. Наценка на товар в этом случае должна превышать дополнительные затраты на создание уникальности. Успешно проводимая стратегия дифференциации снижает остроту конкуренции, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления.

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Организация может использовать преимущества низких затрат или дифференциации цен путем фокусирования своих усилий на более узком сегменте рынка. Для этого необходимо ясно представлять, куда должны быть направлены усилия и каким будет размер сегмента рынка (география, продукт, каналы сбыта, потребители и т.д.).

Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, так и фирмой, удовлетворяющей специальные требования сегмента рынка, который позволяет назначить высокую цену. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

Причем широкую дифференциацию и сфокусированную дифференциацию часто путают. Разница между ними состоит главным образом в том, что компания, делающая ставку на широкую дифференциацию, основывает свою стратегию на широко ценимых отличительных свойствах (например, IBM в области производства компьютеров), в то время как сфокусированный производитель разыскивает сегмент со специфическими потребностями и удовлетворяет их значительно лучше.

Самая большая стратегическая ошибка, по мнению М.Портера, это использовать все конкурентные стратегии одновременно, так как фирма может при этом застрять на полпути к достижению своих целей. Такие стратегии он назвал «застрявшими посередине». Хотя с этим

утверждением можно и поспорить. Практика японских автомобильных корпораций показывает, что эти варианты стратегического поведения могут успешно сочетаться. Они достигли успеха за счет стратегии достижения устойчивых конкурентных преимуществ на основе одновременного роста качества, максимального снижения затрат и цен [14].

### Задание.

На основе результатов проведенного стратегического анализа сформулируйте и обоснуйте базовый вариант стратегического развития организации (рост, стабильность или сокращение). Также по модели типовых конкурентных стратегий М.Портера определите наиболее перспективное направление развития компании в зависимости от сочетаний стратегических групп факторов «конкурентное преимущество» / «сфера конкуренции».

## 6.2. ОБОСНОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Существуют разнообразные модели, способствующие стратегическому выбору альтернативных вариантов развития организации. Рассмотрим те из них, которые нашли наиболее широкое применение в стратегическом планировании и управлении.

### *Модель И. Ансоффа по товарам/рынкам*

Матрица возможностей И.Ансоффа [2, 3, 8, 19] является классической моделью, используемой при разработке стратегических альтернатив направлений развития (рис.12):

		Рынок	
		<i>Старый</i>	<i>Новый</i>
Товар	<i>Старый</i>	I. Стратегия проникновения на рынок	I. Стратегия развития рынка
	<i>Новый</i>	II. Стратегия разработки новых товаров	III. Стратегия диверсификации

**Рис.12. Альтернативные направления развития фирмы по матрице И.Ансоффа**

**I. Квадрант матрицы** показывает направленность стратегии предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют также методом «экономии издержек». Она эффективна для предприятия, когда рынок растет или еще не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и конкурентоспособных цен.

**II. Квадрант матрицы** показывает направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров за счет проникновения на новые географические рынки, выхода на новые сегменты рынка, выявления новых сфер применения товара, использования новых методов распределения и сбыта.

**III. Квадрант матрицы** означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие имеет ряд успешных торговых марок, которые пользуются приверженностью у потребителей. Увеличение объема реализации товара достигается за счет разработки новых или модификации старых товаров для существующих рынков. При этом осуществляются мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам.

**IV. Квадрант матрицы** – стратегия диверсификации. Диверсификация (позднелат. «*diversification*» – изменения, разнообразие, от лат. «*diversus*» – разный и «*facio*» – делаю) представляет собой в самом общем виде расширение номенклатуры товаров и услуг, производимых отдельными предприятиями (организациями).

Выбор данной стратегии обусловлен двумя основными факторами: возможностями предприятия обновлять производство и степенью насыщенности рынка. Реализация этой стратегии предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она является наиболее рискованной, так как нет уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться спросом покупателей.

Диверсификация – самая сложная стратегия. Она может быть:

- **связной**

- *горизонтальная* – освоение, присоединение связанных видов деятельности. Может выражаться в форме договоров о партнерстве, слиянии, присоединении компаний. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на такие продукты, производство которых позволило бы максимально использовать имеющиеся возможности.

- *вертикальная*:

- а) *интеграция вперед* – к потребителю, в этом случае фирма начинается заниматься упаковкой своего товара, доставкой его потребителю собственным транспортом и т.п.

б) *интеграция назад* – к поставщику – рост фирмы за счет приобретения, либо же усиления контроля над поставщиком.

- *несвязной* – освоение абсолютно нового для предприятия вида деятельности, никак не связанного с существующим [17].

Диверсификация может использоваться как средство:

- получения большей прибыли, чем при простом наращивании объемов производства;
- снижения степени предпринимательского риска путем распределения его между различными сферами деятельности;
- инвестирования капиталов фирмы в другие сферы бизнеса при ограниченных возможностях других форм экспансии;
- изменения существующего хозяйственного портфеля фирмы с целью попытки создания более гармоничного бизнес-портфеля;
- устоять в период кризиса;
- покинуть стагнирующие отрасли, перейти в более рентабельные сферы;
- добиться эффекта синергии с другим бизнесом.

Таким образом, диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируя от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Несмотря на принципиальную альтернативность, две или более стратегии по модели И. Ансоффа могут успешно сочетаться. Опыт выработки стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливаются свой выбор на каком-то одном варианте стратегии. Чаще всего они используют комбинацию перечисленных выше стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами от использования каждой из них.

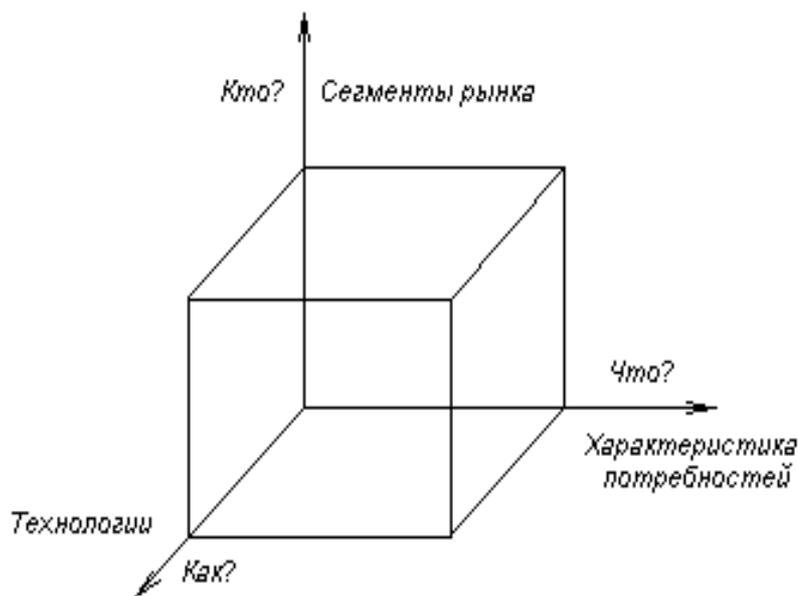
Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство. Основной целью предприятия при этом является сохранение или увеличение объема сбыта товара

Также для обоснования альтернативных вариантов стратегического поведения компании используются модели портфельного анализа – матрица Бостонской консультативной группы и матрица Мак-Кинзи.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования матрицы И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

Матрица Д. Абеля (рис.13), фактически, исправила недостатки модели, предложенной И. Ансоффом [27]. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта.



**Рис.13. Поле возможных стратегий по Д.Абелю [29, 30]**

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Д.Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

#### *Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)*

Широкое применение в практике стратегического выбора получила матрица БКГ. Она чаще применяется в диверсифицированных компаниях.

Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по её доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица БКГ дает возможность предприятию определить:

- какой товар занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами;
- какова динамика его рынков (развиваются, стабилизируются или сокращаются);
- предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами.

Матрица БКГ строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Исходя из вышеизложенного, она предполагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в

зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «вопросительный знак» и «собаки» (рис.14).



Рис.14. Матрица Бостонской консультативной группы

"Звезды" – продукты, занимающие лидирующее положение (высокая доля на рынке) в быстроразвивающейся отрасли (высокие темпы роста). Они приносят значительные прибыли, но требуют привлечения больших объемов ресурсов для финансирования продолжительного роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать посредством снижения цены на продукцию компании, изменения самой продукции, расширения структуры распределения товаров, увеличения объема рекламы.

"Дойная корова" – продукты, занимающие лидирующее положение в относительно зрелой или развивающейся отрасли (низкие темпы роста). За счет постоянных групп потребителей продукции компании, сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат. Продукт может обеспечивать поступление большего объема прибыли, чем требуется для поддержания существующего положения, что обеспечивает возможность роста развивающимся продуктам. Средствами реализации стратегии могут быть периодические ценовые скидки, стимулирование повторных покупок, сохранение и развитие каналов сбыта, "напоминающая" реклама.

"Трудный ребенок" – продукты, которые незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка таких продуктов со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества практически не ясны. Ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов.

Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции продукты "трудный ребенок" требуются значительные средства. Компания должна решить, следует ли ей увеличить расходы на товародвижение, продвижение, повысить качество товаров, снизить цены или же уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли компания, что данные продукты смогут успешно конкурировать при соответствующей поддержке и каковы затраты на такую поддержку.

"Собака" - это продукты с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (низкие темпы роста). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно отстают от конкурентов по структуре издержек и сбыту. Они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Для данных продуктов характерны высокие издержки и незначительные возможности роста. Компания, имеющая такие продукты, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума, обеспечивающего обслуживание товара или уйти с рынка.

На рисунке 14 штриховая линия показывает, что «знаки вопроса» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а за тем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов «дойных коров».

#### *Матрица «Мак-Кинзи»*

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала матрицу БКГ в ходе реализации проекта по заказу компании «Дженерал Электрик».

Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

Основная идея заключается в том, чтобы представить бизнесы диверсифицированной компании на простой графической схеме, которую можно использовать для облегчения анализа стратегии в четырех областях: распределение ресурсов; формулирование стратегии бизнес-единицы, анализ баланса портфеля; постановка целевых ориентиров деятельности [8].

В таблице 8 представлены факторы, которые могут быть использованы для оценки «стратегического положения фирмы» и «привлекательности рынка».

Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи» [19, 23]

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Стратегическое положение</i>
<i>Характеристика рынка</i>	
Размер рынка	Доля фирмы на рынке
Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей)	
Диверсифицированность рынка	Степень участия фирмы в диверсификации
Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	Влияние фирмы на рынок
Склонность к цикличности	Характер отношений фирмы с поставщиками
Склонность к сезонности	Воздействие на позицию фирмы потребителей
Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Высокая</i>	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	<i>Средняя</i>	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	<i>Низкая</i>	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	низкое
		<i>Стратегическое положение</i>		

Рис. 15. Матрица «Мак-Кинзи»

Хотя матрица «Мак-Кинзи» (рис.15), как и матрица БКГ, двухмерна, но она состоит уже из девяти составляющих элементов в противовес четырем в матрице БКГ. Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратегическому положению позволяют определить место предприятия в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинзи».

Как видно из рис.15, верхний левый (северо-западный) угол означает, что предприятия, попавшие в него, имеют благоприятные перспективы для роста; диагональ, которая разделяет верхний левый и нижний правый угол, - двойственное положение и ограниченный рост; нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

### *Модель Shell/DPM*

Еще одной моделью стратегического анализа является «Матрица направленной политики» (DPM - Direct Politic Matrice), которая была разработана британско-голландской компанией Shell.

Модель Shell/DPM была создана в развитие модели Бостонской консультативной группы (БКГ). «Матрица направленной политики» имеет внешнее сходство с матрицей «Мак-Кинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ [12].

Матрица Shell/DPM – двухфакторная матрица размером 3x3 (рис.16). Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По осям матрицы Shell/DPM располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи» сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью данной модели оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи»). Также как и в модели «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи», здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия (конкурентная позиция), а по оси Y – отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

<b>Привлекательность отрасли</b>	<b>Высокая</b>	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	<b>Средняя</b>	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	<b>Низкая</b>	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		<b>Низкая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>
		<b>Сила позиции бизнеса</b>		

**Рис.16. Матрица направленной политики компании Shell/DPM [11, 12]**

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

- *лидер бизнеса* – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса;
- *стратегия роста* – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции;
- *стратегия генератора денежной наличности* – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход;
- *стратегия усиления конкурентных преимуществ* – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера;
- *продолжать бизнес с осторожностью* – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу;
- *стратегия частичного свертывания* – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли;

- *удвоить объем производства или свернуть бизнес* – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес;

- *продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство* – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль;

- *стратегия свертывания бизнеса* – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

По сути, Матрица Shell предлагает сфокусировать внимание на потоке денежной наличности и на оценке отдачи инвестиций. Основная ее идея состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Матрица Shell/DPM ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Компания «Shell» также добавила к своей матрице ряд рекомендаций и приводит дополнительную таблицу принятия решений (таблица 9).

Таблица 9

**Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций**

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	улучшить, сохранить	инвестировать
+	0	сохранить, расширить	реинвестировать прибыль
+	-	пустить на самотек	извлечь максимальную выгоду
0	-	уходить медленно	ликвидировать активы
-	-	уходить быстро	-

Как и для матриц БКГ и «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи», для матрицы Shell/DPM в литературе выделяются переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли, которые используются при ее построении и проведении портфельного анализа (таблица 10).

### Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе
Кадры	Перспективы развития

Таким образом, матрица Shell/DPM получила широкое распространение в стратегическом менеджменте как один из ключевых инструментов портфельного анализа деятельности предприятия.

#### *Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL*

Хофер впервые представил эту модель в своей работе «Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies» («Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий») [25]. Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем [26].

До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию.

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют три уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования.
2. Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным.
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования.
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций.
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования [31].

По мнению исследователей, Хофер и Шендель внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда субъективных причин их подход не нашел широкого применения. Основное внимание в модели Hofer/Schendel сосредотачивается на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

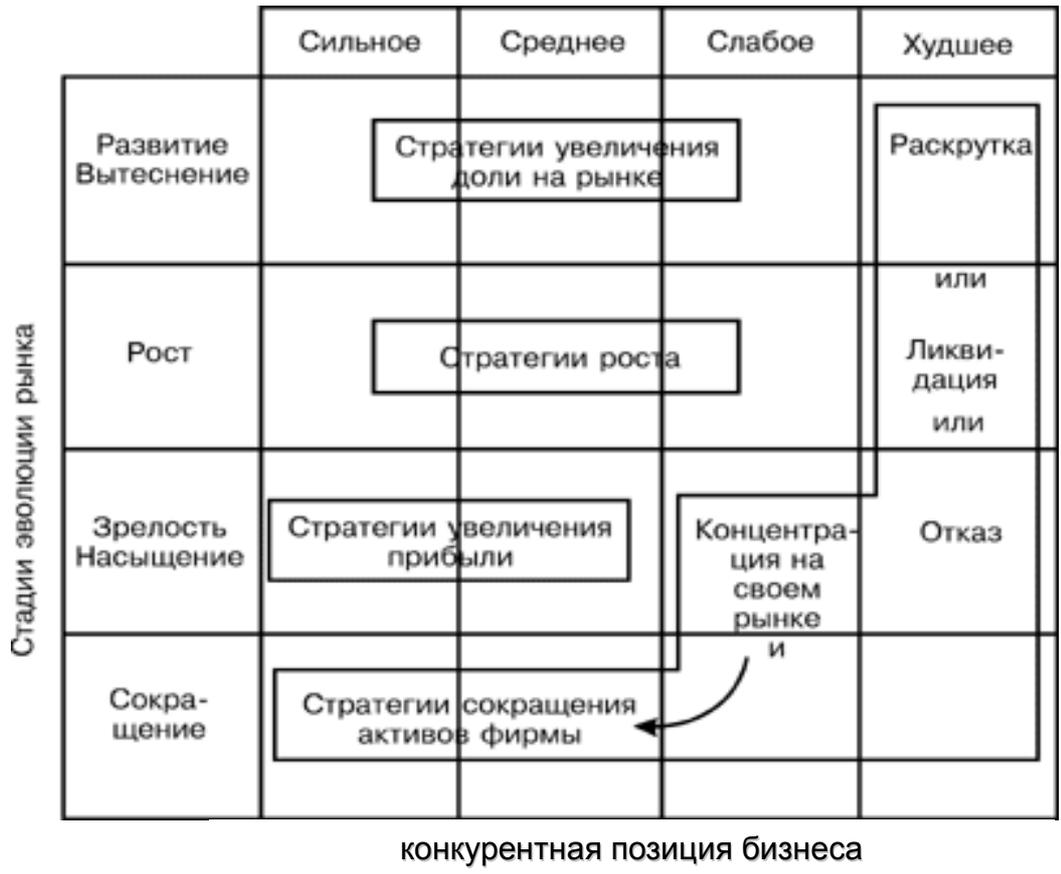
В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации (рис.17):

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного “идеального” набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем. Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на “молодые” и “зрелые” рынки.



**Рис.17. Модель Hofer/Schendel [5, 31]**

В структуре модели (рис. 17) по оси У отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до пяти основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой.

На оси Х отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на три категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Поскольку очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели Hofer/Schendel имеет размерность 5x3. В зависимости от положения бизнеса выбирается определенная стратегия. Рисунок 17 показывает такие обобщенные стратегии. Из него также следует, что одна обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы.

**Стратегии увеличения доли на рынке**

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать (идти в ногу), нужно будет увеличивать объем продаж по крайней мере в

соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50 % или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100–150 % или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

### **Стратегии роста**

Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстрорастущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

### **Стратегии прибыли**

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса [28].

### **Концентрация рынка и стратегия сокращения активов**

Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15 % (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5 %, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15 %. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15 % или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней. Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

### **Стратегии раскрутки или сдвига**

Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

### **Стратегии ликвидации и отделения**

Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке. Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно

скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

При использовании модели развития рынка продукта определяется набор переменных, представленный в таблице 11. Некоторые из этих переменных нуждаются в дополнительных пояснениях.

Таблица 11

**Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel**

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват системой распределения Эффективность системы распределения Разнообразие ассортимента изделий Производственные мощности и расположение Эффективность производства Кривая опыта Сырье для промышленности Количество продукта Научные исследования и разработки Преимущество основного расчета Конкурентоспособность цен Эффективность рекламных мероприятий Вертикальная интеграция Основной имидж (репутация)	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Изменения роста рынка Темпы технологических изменений продукта Сегментация рынка Основное функциональное значение

**Преимущества основных расчетов.** Такие расчеты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Например, отношений по поставкам таким всемирно известным компаниям, как IBM, DuPont или Marks & Spenser. Преимущества основных расчетов возникают также тогда, когда клиент несет определенные обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведет к появлению указанных преимуществ.

**Конкурентоспособность цен.** Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

**Эффективность рекламных мероприятий.** Под этим понимается степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

**Вертикальная интеграция.** Это степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла – от

получения сырья до владения точками розничной торговли. Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость выше в тех компаниях, где технический уровень выше, где уникальные или особенные продукты, где высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: закупке сырья, промежуточном производстве, сборке, распределении и розничной торговле, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций. На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кто-то нет).

**Имидж.** Это имидж в понимании конкурентов, покупателей, владельцев торговых точек в смысле стабильности бизнеса, качества продукта, известной торговой марки, качества операций/услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и его вклада в общество среди прочего.

**Стадия жизненного цикла.** Имеется в виду стадия жизненного цикла соответствующего рынка (рис.18). Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно.

Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие 6 переменных: темпы роста рынка, темпы технологических изменений продукта, темпы технологических изменений процесса, изменения в росте рынка, сегментация рынка и функциональное значение. На рисунке 18 показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Подразумевается, что:

- Стадия развития – это начало роста рынка.
- Стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка.
- Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается.
- Стадия зрелости – это рост, переходящий в застой.
- Стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

**Темпы технологического изменения продукта.** Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, так как потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

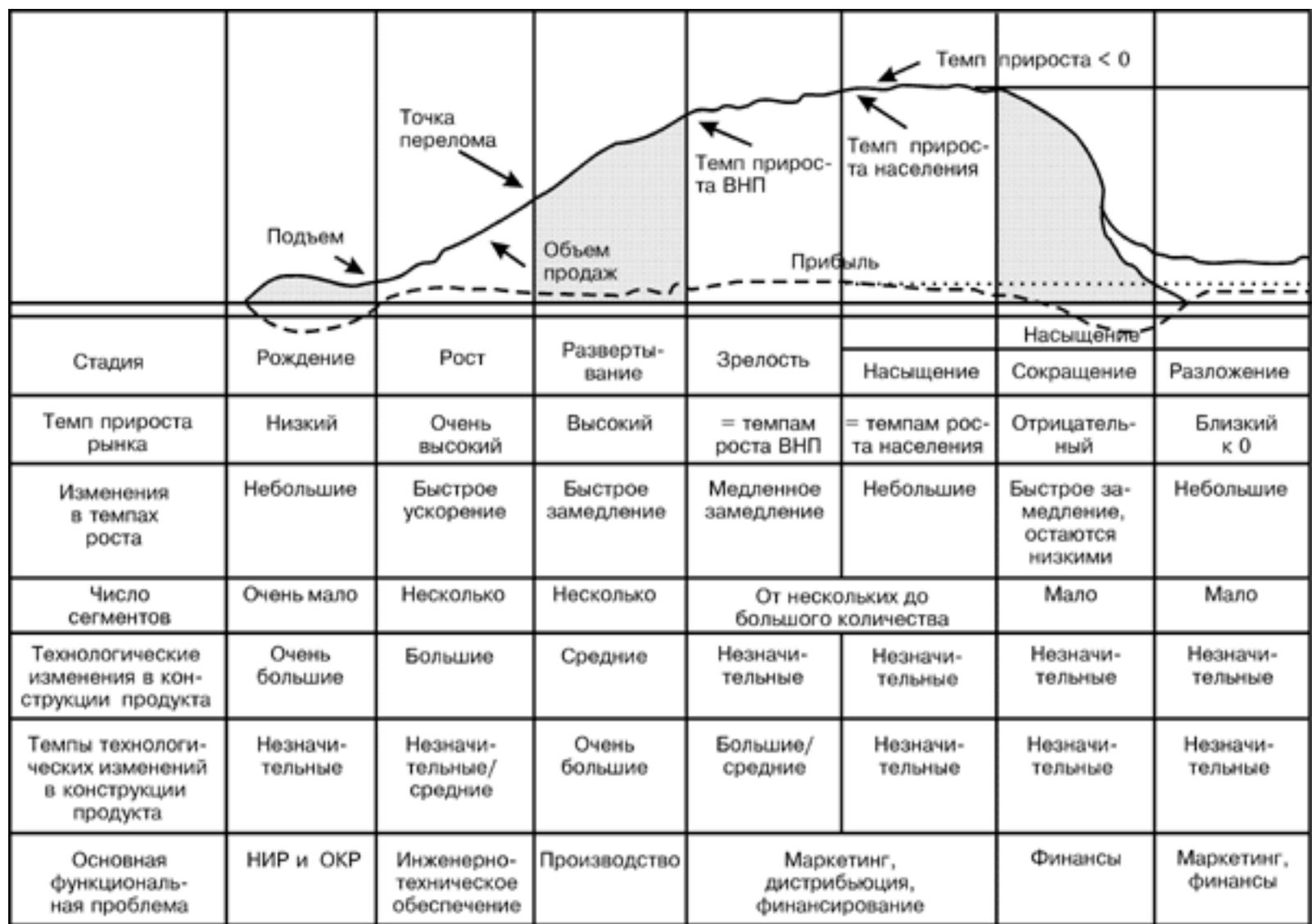


Рис.18. Характеристика стадий жизненного цикла рынка [31]

**Темпы технологического изменения процесса производства.** Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое положение бизнес, если не усовершенствует технологию своего процесса производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

**Сегментация рынка.** При высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, так как позволяет конкурентам получить такие преимущества, как дифференцированное ценообразование и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

**Основная функциональная проблема.** Функциональная область, от решения вопросов в которой в первую очередь будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг и распределение, финансы. Модель Хофера–Шенделя предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной.

Модель является развитием итеративного подхода (сверху-вниз), применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней [24].

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва. На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию. Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий:

- портфельные корпоративные стратегии.
- стратегии материально-технического обеспечения.
- политические стратегии корпорации [27, 31].

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа портфельных корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель.

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель», заимствованный из модели GE/McKensey. Но он не подходит для средних по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях со средней привлекательностью.

Согласно модели Хофера-Шенделя, «победитель» представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке - это производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов. Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель предлагают четыре возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Таблица 12 содержит описание некоторых характеристик шести основных обобщенных бизнес-стратегий согласно модели Хофера-Шенделя.

**Характеристика общих бизнес-стратегий по модели Хофера-Шенделя**

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и Стратегии сокращения активов	Уменьшить положение на более низкий уровень	От умеренных инвестиций до негативных*
Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций*

\* обычно требуются новые активы, тогда как другие распродаются. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако, если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/McKensey для определения стратегии на корпоративном уровне. Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю.

Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую

стратегию, не рассматриваются. Предлагается, “что надо делать”, но не указывается “как”.

**Задание.**

**Определите альтернативные варианты стратегического поведения организации, используя не менее двух инструментов стратегического анализа, направленных на обоснование стратегического выбора организации. Например, модель И. Ансоффа по товарам/рынкам, матрицу БКГ, матрицу Мак-Кинзи, модель Shell/DPM, модель Hofer/Schendel.**

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Формулировки видения и миссий различных организаций

Видение фирмы *Apple* – производителя персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».

Видение компании *Disney*: «Делать людей счастливыми».

Видение фирмы *Kodak*: «Мы хотим стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Видение фирмы *Xerox*: «От копировальной техники – к офису будущего».

Миссия фирмы *McDonald's*: «Быстрое обслуживание людей, предоставление дешевой и горячей пищи».

Миссия компании *IBM*: «Удовлетворение информационных потребностей».

Миссия фирмы *Xerox*: «Распространение знаний с помощью документов».

Миссия *Marriott Hotels*: «Предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

Миссия концерна (*АВПК*) «*Сухой*»: «Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су» и «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Миссия компании *Marks & Spenser*:

«К нашим активам относятся:

- Благожелательное отношение и доверие общественности.
- Лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней.

- Доверие и сотрудничество с нашими поставщиками.

Наши принципы:

- Предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества.

- Побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества;

- Обеспечение сотрудничества с поставщиками, контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами;

- Укрупнение магазинов, что позволит представить в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобства для наших покупателей;

- Построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками, сотрудниками».

**Примеры возможных показателей результативности для каждой перспективы сбалансированной системы показателей развития компании [22]**

*Финансовые перспективы*

**Показатели результативности:**

- Акционерная стоимость
- Доход
- Доход на инвестиции
- Уровень инвестиций
- Денежный поток
- Рост доходов
- Доход от продаж
- Процент операционных издержек в доходе от продаж
- Маржа
- Рентабельность = доход от продаж / издержки + полученные проценты
- Процент отклонения от бюджета
- Производительность = входы / выходы = результат / затраты
- Фактическая производительность = фактический результат / фактические затраты
- Ожидаемая производительность = ожидаемый результат / ожидаемые затраты
- Результат = выход (число единиц произведенной продукции x цена продажи) + дивиденды
- Производительность труда = результат / издержки на персонал
- Издержки на персонал = человеко-часы x часовая расценка
- Производительность основного капитала = результат / затраты на капитал
- Затраты на капитал = ежегодная стоимость использования основных производственных средств
- Рентабельность материалов = результат / затраты на материалы
- Затраты на материалы = затраты на закупку материалов - затраты на хранение
- Прочая производительность = результат / прочие расходы
- Прочие расходы = расходы на электроэнергию, обслуживание оборудования, страхование и др.
- Интегральная производительность = результат / (издержки на персонал + затраты на капитал + затраты на материалы + прочие расходы)
- Результативность = фактический результат / ожидаемый результат
- Валовая добавочная стоимость = доход от продаж – стоимость использованных сырья и материалов, товаров и услуг, необходимых для производства данной продукции

• Чистая добавочная стоимость = валовая добавочная стоимость – амортизация (стоимость использования основных средств)

- Сумма добавочной стоимости в ежегодном доходе от продаж
- Доля закупок как процент от продаж
- Скорость оборота запасов
- Процент запасов
- Покупная цена в сравнении с рыночной ценой
- Доля закупок по отношению к продажам
- Число поставщиков
- Процент дохода от новых продуктов

### *Перспективы потребителей*

#### **Показатели результативности:**

• Доля рынка

• Рост рынка

• Процент потребителей, которые прекратили покупки из-за неудовлетворенности

• Число высоко удовлетворенных потребителей

• Степень удовлетворенности потребителей

• Число потенциальных потребителей

• Потенциальные статьи дохода

• Время ответа на претензию потребителя

• Время разрешения претензии потребителя

• Уровень лояльности потребителей

• Число «залежалых» товаров

• Издержки, связанные с потерей потребителя или привлечением нового потребителя

• Потери от продаж, связанные с неудовлетворенностью потребителей

• Число визитов сотрудников к важным клиентам

• Число встреч с группами потребителей с целью уточнения их требований, запросов, изучения идей и анализа претензий

• Число конкретных целей, направленных на удовлетворение запросов потребителей

• Число процедур, связанных с удовлетворением запросов потребителей

• Процент телефонных звонков, на которые ответили не позже третьего сигнала

- Доступность
- Затраты на маркетинг
- Уровень удовлетворенности внутренних потребителей
- Время доставки (время между размещением заказа и доставкой)
- Время, необходимое для того, чтобы сделать заказ
- Процент нарушений сроков поставки
- Время ответа на запрос о сервисном обслуживании
- Число контактов с потребителями
- Число рыночных исследований

- Число рекламаций
- Число претензий покупателей
- Процент возврата товаров
- Процент потребителей, довольных тем, как организовано взаимодействие фирмы с ее клиентами

### *Перспективы внутренних процессов*

#### **Показатели результативности:**

- Эффективность = ожидаемые затраты / фактические затраты
- Время выпуска = время обработки + время инспекции + время на перемещение + время ожидания (хранения)
  - Эффективность производственного цикла = время обработки / время выпуска
- Время простоя оборудования
- Число поломок оборудования
- Готовность оборудования = средняя наработка на отказ / среднее время ремонта
  - Средняя наработка на отказ
  - Среднее время ремонта
  - Процент отказов = (число отказов / общее число проверенных продуктов) x 100%
  - Процент отказов = (число отказов / время работы) x 100 %
  - Время обработки в сравнении со временем ожидания
  - Готовность оборудования (к эксплуатации) = [(время работы – время простоев) / время производства] x 100 %
    - Длительность ремонтного цикла = время устранения неполадки + время после обнаружения неполадки
  - Скорость выставления счетов
  - Время доставки (между заказом и доставкой)
  - Время для подготовки предложения
  - Процент задержек выполнения заказов
  - Время реакции на запросы о сервисе
  - Время разработки продукции
  - Процент дохода от продаж новых продуктов
  - Время вывода нового товара на рынок
  - Процент пропусков работы по причине болезни
  - Процент опозданий
  - Уровень удовлетворенности сотрудников
  - Коэффициент текучести кадров
  - Процент сотрудников, считающих, что они работают под эффективным руководством
    - Процент сотрудников, считающих, что им доверяют работу над сложными задачами
    - Процент правильно заполненных документов

- Процент сотрудников, ведущих себя в соответствии со своими должностными обязанностями
- Коэффициент качества продукции = [(количество продукции – число дефектов) / количество продукции] x 100 %
- Процент забракованной или процент принятой продукции
- Процент брака
- Процент повреждений
- Процент возврата
- Процент травм по причине опасной работы
- Число нарушений техники безопасности
- Число случаев нарушения экологических требований
- Процент процессов, находящихся в статистически управляемом состоянии
  - Процент процессов, где качество контролируется в реальном времени
  - Процент задержек выполнения заказов
  - Надежность поставок; процент заказов, доставленных вовремя и с соблюдением технических условий
    - Затраты на качество, состоящие из:
      - *затрат на внутренний брак*: затраты, связанные с исправлением ошибок перед доставкой продукции потребителю, таких как брак, наладки, простои оборудования, потеря времени рабочими, сидящими без работы в ожидании ремонта, и скидки на товары низкого качества;
      - *затрат на внешний брак*: затраты, связанные с устранением неисправностей после доставки продукции потребителю, такие как затраты на ремонт, транспортировку и хранение, затраты, связанные с заменой товара, затраты на запчасти, потерянное доверие потребителей, на гарантийное обслуживание и на урегулирование претензий;
      - *предупредительных затрат*, затраты, связанные с предотвращением указанных выше затрат, например, расходов на качественное проектирование продукции и связанных с ним процессов; планирование процессов контроля качества, предупреждение расходов на ремонт, капитальные затраты, затраты на профессиональную подготовку в области качества и стандартизацию рабочих процедур;
      - *затрат на оценивание*: затраты, которые относятся к измерению и оценке продукции и процессов, для проверки, отвечают ли они определенным стандартам. Сюда входят расходы на предварительную проверку, лабораторные испытания, покупку специального испытательного оборудования, расходы на приемку продукции, ведение отчетности по качеству продукции и аудиты на соответствие стандарту.

### *Перспективы знаний и обучения*

#### **Показатели результативности:**

- Производительность труда = результат / издержки на персонал
- Добавочная стоимость / издержки на персонал
- Добавочная стоимость / число работников

- Добавочная стоимость / продолжительность рабочего времени
- Прибыль на одного работника
- Доход от продаж на одного работника
- Доступность стратегической информации
- Уровень коммуникативной компетентности работников
- Число неудач с коммуникацией
- Процент имеющихся навыков
- Число необходимых навыков
- Число обязательных или посещаемых учебных курсов
- Процент квалифицированных работников
- Процент работников, обученных необходимым навыкам
- Процент работников, нуждающихся в получении важных навыков
- Расходы на обучение сотрудников
- Расходы на обучение руководства и рядовых сотрудников
- Расходы на обучение как процент от продаж
- Число решенных проблем
- Среднее число предложений от одного сотрудника
- Число реализованных предложений
- Полезная стратегическая информация как процент от доступной информации
- Процент работников, сфера компетенции которых определена
- Степень присутствия инновационных технологий
- Процент доступных стратегических навыков
- Среднее время нахождения сотрудника на определенной должности
- Процент сотрудников, личные цели которых согласуются с общими целями организации

## Перечень факторов по методу SWOT- анализа [19, 23]

Факторы внешней среды		Факторы внутренней среды	
<i>возможности</i>	<i>угрозы</i>	<i>сила</i>	<i>слабости</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые рынки (сегменты)</li> <li>- ускорение темпа роста спроса;</li> <li>- вертикальная интеграция;</li> <li>- появление новых технологий;</li> <li>- ослабление позиций фирм-конкурентов;</li> <li>- снижение торговых барьеров на привлекательных внешних рынках;</li> <li>- новые каналы распределения;</li> <li>- переориентация рынка;</li> <li>- благоприятные изменения государственной политики;</li> <li>- увеличение доходов населения;</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- появление новых конкурентов;</li> <li>- замедление роста рынка;</li> <li>- рост продаж товаров-заменителей;</li> <li>- увеличение давления со стороны покупателей и поставщиков;</li> <li>-неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>- протекционистская торговая политика иностранных государств;</li> <li>- изменение потребностей и вкусов покупателей;</li> <li>- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют;</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- признанный лидер рынка;</li> <li>- высокая квалификация персонала;</li> <li>- высокое качество менеджмента;</li> <li>- хорошая репутация у покупателей и в общественной среде;</li> <li>- современная технология;</li> <li>- преимущество по издержкам;</li> <li>- преимущество в дифференциации продукции;</li> <li>- опыт в разработке новых товаров;</li> <li>- возможность использовать эффекты масштаба и опыта;</li> <li>- другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие четкой стратегии развития;</li> <li>- устаревшая технология и материально-техническая база;</li> <li>- низкая прибыльность;</li> <li>- низкий уровень маркетинга;</li> <li>- недостаточный имидж на рынке;</li> <li>- высокая относительная себестоимость продукции;</li> <li>- низкое качество товаров (услуг);</li> <li>- другое</li> </ul>

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. - 7-е изд./ пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер, 1999.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1999.
4. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. - СПб.: Питер, 2006.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. - М.: Проспект, 2004.
6. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учебное пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2004.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Экономист, 2005.
8. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. - 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011.
9. Дойль П. Стратегический менеджмент и маркетинг. - СПб.: Питер, 2004.
10. Друкер П.Ф. Эффективное управление. - М.: АСТ, 2004.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Коцепции и методы планирования. - М: Финпресс, 1998.
12. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hofer/Schendel // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998, №2.- С.121-132.
13. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. - СПб.: Наука, 1996.
14. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: ТК Велби, «Проспект», 2008.
15. Михаэльсон Д. Сунь-Цзы «Искусство войны» для менеджеров. 50 стратегических правил наступления и обороны в бизнесе. – М.: Фаир-Пресс, 2004.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - 3-е изд./ пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
17. Разработка стратегии развития: учебные материалы. / под ред. М.П. Синявиной, А.Н. Бурмистрова. - СПб.: Решение, 1999.
18. Родионова В.Н., Федорова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.
19. Стратегический менеджмент / под ред. Петрова А.Н. - СПб: Питер, 2005.
20. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Концентрации и ситуации: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2001.
21. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2009.

22. Хьюберт К, Рамперсад Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / пер. с англ. М.: Альпина Букс, 2004.

23. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.

24. Andrews, K.R., The Concept of Corporate Strategy - Homewood, IL: Irwin, 1980.

25. Hofer, C.W. Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies - Boston: Intercollegiate Case Clearing House, 1977.

26. Hofer, C.W. and Schendel, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. - St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.

27. <http://aup.ru/>

28. <http://cfin.ru/>

29. <http://marketing.spb.ru/>

30. <http://www.stplan.ru/>

31. <http://strategy.bos.ru/>

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	3
<b>1. Выбор объекта исследования .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Описание существующего бизнеса .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Установление границ стратегического анализа .....</b>	<b>12</b>
3.1. Анализ отрасли .....	13
<b>4. Применение инструментов стратегического анализа .....</b>	<b>18</b>
4.1. Анализ макроокружения организации. СТЭП-анализ .....	-
4.2. Анализ ближнего окружения и внутреннего потенциала компании. SWOT-анализ .....	22
4.3. Конкурентный анализ .....	29
<b>5. Формулирование миссии и установление стратегических целей развития организации .....</b>	<b>35</b>
<b>6. Обоснование выбора стратегических направлений развития организации .....</b>	<b>41</b>
6.1. Выбор базовой стратегии развития компании .....	43
6.2. Обоснование альтернативных вариантов стратегического развития .....	48
Приложения .....	70
Библиографический список .....	77