РОСЖЕЛДОР

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Ростовский государственный университет путей сообщения»

(ФГБОУ ВО РГУПС)

О.В. Муленко

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие

Ростов-на-Дону
2017

ББК 65.290-2я7+06

Рецензенты: директор компании «Экспо-Групп» Белинов Р.А.;
кандидат экономических наук, доцент Жигунова А.В. (ФГБОУ ВО РГУПС)

Муленко, О.В.

Современный стратегический анализ: учеб. пособие / О.В. Муленко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 129 с.: ил. – Библиогр.: с. 127–128.

Учебное пособие содержит материалы для изучения дисциплины «Современный стратегический анализ». Предназначено для студентов, обучающихся по образовательной программе магистратуры 38.04.02 «Менеджмент», профильная направленность: «Логистика в транспортных системах».

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

© Муленко О.В., 2017
© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия экономического развития компании представляет собой совокупность ее главных целей и способов их достижения. Другими словами, разрабатывать стратегию фирмы – значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегический анализ предприятия является одним из главных элементов формирования стратегического плана. По своей сути стратегический анализ является первым этапом исследований, на котором системно анализируются факторы внешней среды, внутренних возможностей и ресурсного потенциала предприятия для определения существующего состояния дел на предприятии и выявления возможностей для его дальнейшего успешного развития. На этапе стратегического анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективно проводить процесс целеполагания и выбора стратегических альтернатив.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученной в результате анализа среды, в стратегический план организации.

В исследованиях западных ученых в области стратегического управления стратегическому анализу придается большое значение. Он рассматривается как один из трех фундаментальных этапов стратегического планирования (совместно с целеполаганием и стратегическим выбором). Проводятся специальные исследования в области внешней деловой окружающей среды.

Отечественные ученые так же не оспаривают необходимость стратегического анализа предприятия как необходимого элемента системы планирования его развития, но рассматривают его в несколько усеченном варианте.

Стратегический анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала первичного хозяйственного звена (внутренних возможностей). Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны между собой, так как результат стратегического анализа является синтезом выводов, полученных на каждом из этих этапов, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.

Изучение процесса стратегического анализа компании является актуальной темой в современных условиях и имеет большое значение. Это объясняется тем, что в условиях обострения конкурентной борьбы в отрасли стратегический анализ организации является одним из решающих факторов ее выживания и дальнейшего процветания на заданном уровне; позволяет предсказать ее будущее.

1 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1.1 История термина «стратегия»

Термин «*стратегия*» происходит от греческого слова «strategia», или «военное руководство», буквально оно означает Stratos – «войско» и ago – «веду».

Однако понятие стратегии возникло задолго до греков. Классический труд Сунь Цзи (китайский стратег и мыслитель, живший в VI веке до н. э.) «Искусство войны» [1], написанный приблизительно в 500 г. до н. э., считается первым трактатом о стратегии.

Военная стратегия и бизнес-стратегия имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное – это различие между стратегией и тактикой. Стратегия – это общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения. Тактика – это схема определенного действия. Если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия – вопросами победы в войне.

Стратегические решения и в военных, и в деловых вопросах имеют три общие характеристики:

• они важны;

• они опираются на ресурсы;

• их очень трудно повернуть назад.

«Многие принципы военной стратегии применяются в различных ситуациях в бизнесе. К ним относится баланс между наступательными и оборонительными стратегиями; преимущества нападения с фланга по сравнению с лобовой атакой; функции постепенного реагирования на агрессивные действия; достоинства неожиданности, а также потенциал обманных действий, окружения, эскалации и истощения противника. В то же время необходимо понимать различия, существующие между конкуренцией в бизнесе и военным конфликтом. Цель войны (как правило) заключается в победе над врагом. Деловое соперничество редко преследует столь агрессивные цели: большинство предприятий ограничивают свои конкурентные амбиции, стремясь к сосуществованию с конкурентами, а не к их уничтожению» [2].

То, что развитие принципов военной стратегии и стратегии бизнеса происходит разными путями, указывает на отсутствие общей теории стратегии. Работа Дж.Фон Нейманна и О.Моргенштерна «Теория игр», опубликованная в 1944 г., возродила надежду, что вскоре появится общая теория конкурентного поведения. За следующие шесть десятилетий теория игр совершила революцию в исследовании конкурентного взаимодействия не только в бизнесе, но и в политике, военных конфликтах и международных отношениях. Тем не менее, несмотря на то, что эта теория предлагает потрясающие идеи для понимания конкуренции и торговли, она еще не

раскрыла полностью свой потенциал и пока не стала практическим и широко распространенным подходом к формулированию бизнес-стратегий [2].

Эволюция бизнес-стратегии была вызвана скорее практическими потребностями бизнеса, чем развитием теории. В 1950 и 1960 гг. руководители компаний стали испытывать все больше трудностей при согласовании решений и сохранении контроля над компаниями, которые быстро росли и постоянно усложнялись. Составление финансовых бюджетов заложило фундамент для ежегодного финансового планирования, а составление смет капитальных вложений на основе дисконтированного потока наличности дало новый подход к оценке индивидуальных инвестиционных проектов. Корпоративное планирование было разработано в виде системы, позволяющей координировать индивидуальные решения относительно инвестиций капитала и планировать долгосрочное развитие фирмы. Основой нового корпоративного планирования стали макроэкономические прогнозы основных экономических агрегированных показателей, которые затем декомпозировали на прогнозы для отдельных рынков и конкретных товаров фирмы. Типичным форматом стал 5-летний корпоративный план, который устанавливал цели и задачи, приоритеты различных товаров, продуктов и сфер деятельности фирмы, прогнозировал ключевые экономические тенденции (включая рыночный спрос, рыночную долю компании, доход, затраты и прибыли) и размещал капиталовложения.

В 1960 и начале 1970 г. корпоративное планирование делало основной акцент на планировании диверсификации – экспансии в новые секторы бизнеса, часто посредством поглощения. Игорь Ансофф, один из основоположников новой науки – корпоративной стратегии, пошел дальше и дал определение стратегии с точки зрения диверсифицированных решений: «Стратегические решения прежде всего касаются внешних, а не внутренних, проблем, а также тех товаров, которые фирма произведет и продаст на рынках» [2].

Воодушевление в организациях при создании отделов корпоративного планирования было лишь частным проявлением того энтузиазма, с которым компании и правительственные учреждения начали использовать «научные» методы принятия решения, включая анализ затрат и прибыли, оценку окупаемости капиталовложений, линейное программирование, эконометрическое прогнозирование и макроэкономическое управление спросом. Многие экономисты и социологи утверждали, что научное принятие решения и рациональное планирование на уровне корпораций и правительства намного превосходят бессистемные действия рыночной экономики.

В 1970-х гг. обстоятельства изменились. Мало того что стратегия диверсификации оказалась не в состоянии обеспечить предвкушаемую синергию, так еще нефтяные кризисы 1974 и 1979 гг. возвестили о новой эре макроэкономической неустойчивости и обострении международной конкуренции со стороны развивающихся японских, европейских и юго-

восточных азиатских фирм. Столкнувшись с усилением неспокойности окружающей среды, фирмы более не могли планировать на 3-5 лет свои инвестиции, вывод на рынок новых продуктов и услуг и количество требуемого персонала – просто потому, что они не могли предсказать свое столь далекое будущее.

В результате в целях максимизации потенциала прибыльности произошло смещение акцента с планирования на создание стратегии, где детальному менеджменту путей развития компании стали уделять меньше внимания, чем позиционированию компании на рынке относительно конкурентов. Этот переход от корпоративного планирования к тому, что стало называться стратегическим менеджментом, был связан с усилением внимания к конкуренции как центральной характеристике окружающей среды и конкурентным преимуществам компании как главной стратегической цели.

Брюс Хендерсон, основатель Boston Consulting Group:

Стратегия – это преднамеренный поиск плана действий, которые будут способствовать развитию конкурентного преимущества компании и станут его неотъемлемой частью. Для любой компании этот поиск является повторяющимся процессом, который начинается с признания того, где вы находитесь и чем располагаете в настоящий момент. Опаснее всего для вас конкуренты, больше всего похожие на вас. Различия между вами и вашими конкурентами составляют основу вашего преимущества. Если вы занимаетесь бизнесом и независимы, вы уже получаете некоторое преимущество, пусть даже маленькое и едва ощутимое. Задача заключается в расширении возможностей вашего преимущества, которое может реализоваться только за счет кого-либо другого.

Этот сдвиг интереса в сторону стратегии, обусловленный поисками способов повысить эффективность работы, сфокусировал внимание на источниках прибыльности. В конце 1970-х и в 1980-х гг. акцент переместился на источники прибыли во внешней среде. Майкл Портер из Гарвардской школы бизнеса первым применил положения экономики промышленной организации к анализу характеристик прибыльности фирмы.

Другие исследователи сосредоточились на вопросе о том, как именно прибыль распределяется между различными фирмами в отрасли. Boston Consulting Group провела серию исследований по изучению влияния затрат и прибыли на размер рыночной доли. Эти два направления исследований – детерминантов прибыльности отрасли и детерминантов различий прибыльности внутри отрасли – заложили основы эмпирического анализа, проведенного Институтом стратегического планирования в рамках проекта PIMS (Profit Impact of Market Strategy – Влияние прибыли на рыночную стратегию).

К 1990-м гг. основной акцент в анализе стратегии сместился с источников прибыли во внешней среде на источники прибыли внутри самой фирмы. Все чаще и чаще ресурсы и способности фирмы стали рассматривать

как основной источник конкурентного преимущества и фундамент для формулирования стратегии. Особое значение, которое придавалось тому, что получило название «ресурсный подход к фирме» (resource-based view of the firm), знаменовало существенный сдвиг в изучении стратегии. Анализ отраслевой структуры подталкивает фирмы к поиску привлекательных рынков и благоприятного стратегического позиционирования. Результатом стало широкое имитирование компаниями стратегий друг друга. Отныне первенство отдавали внутренним ресурсам и способностям: фирмы стали все чаще обращать внимание на то, что отличает их от конкурентов, и начали создавать стратегии, использующие эти различия, чтобы обеспечить себе уникальное положение за счет своих конкурентных преимуществ. На вопрос «Что такое стратегия?» Майкл Портер отвечает так: «Конкурентная стратегия касается того, как отличаться друг от друга. Она подразумевает преднамеренный выбор совершенно иной совокупности действий, направленных на то, чтобы обеспечить уникальный набор ценностей».

Акцент на использовании отличительных ресурсов и способностей фирмы привел к тому, что по сравнению с 1970-ми и началом 1980-х гг. стали использоваться прямо противоположные стратегии. Вместо того чтобы расширяться посредством диверсификации и вертикальной интеграции, фирмы пошли по пути узкой специализации – отказывались от непрофильных видов деятельности и прибегали к аутсорсингу там, где они не обладали максимальной компетенцией. Такое сужение спектра деятельности способствовало усилению сотрудничества различных фирм с помощью альянсов и совместных предприятий. Для обозначения того факта, что стратегия гораздо больше направлена на сотрудничество, нежели на конкуренцию, стали использовать термин co-opetition (сотрудничество–соперничество).

Технологический бум конца 1990-х гг. стал причиной того, что многие преуспевающие фирмы вновь задумались о своих бизнес-стратегиях, и это при условии того, что большая часть компаний не пережила технологического спада 2000-2002 гг. Быстро сокращающиеся затраты на коммуникации и обработку информации оживили интерес к сетевой экономике и движущим силам войн стандартов, воздействию технологий «прорыва», ведущей роли знания и феномену, в соответствии с которым «победитель забирает все рынки». Быстрый темп изменений на рынках технологий стимулировал интерес к применению теории выбора и синергии при разработке стратегии. Наибольший интерес стали вызывать стратегические инновации. Какие новые подходы к получению дохода и созданию конкурентного преимущества можно изобрести в условиях стремительных и непредсказуемых изменений в отраслях промышленности? Главным аспектом этих поисков стал интерес к новым моделям бизнеса как фундаментально новым методам получения доступа к источникам стоимости.

В табл. 1. обобщена эволюция стратегического менеджмента на протяжении всего его существования [2].

Таблица 1. Эволюция стратегического менеджмента

Период	1950 г.	1960 – ранние 1970-е гг.	Поздние 1970 – середина 1980-х гг.	Поздние 1980 – 1990-е гг.	2000-е гг.
Преобладающая тема	Бюджетное планирование и котроль	Корпоративное планирование	Позиционирование	Конкурентное преимущество	Стратегическая и организационная инновация
Основные проблемы	Финансовый контроль	Планирование роста, особенно диверсификация и портфельное планирование	Выбор отраслей и рынков. Позиционирование лидера на рынке	Фокусировка стратегии на источниках конкурентного преимущества. Развитие нового бизнеса	Согласование размера компании с гибкостью и способностью к реагированию
Основные концепции и методы	Составление финансового бюджета. Планирование инвестиций. Оценка проектов	Прогнозирование на длительные и средние периоды. Методы корпоративного планирования. Синергия	Анализ отрасли. Сегментирование. Кривые опыта. PIMS-анализ. SBUs (стратегические бизнес-единицы. Портфельное планирование	Ресурсы и способности. Стоимость акций. Управление знаниями. Информационные технологии	Кооперативные стратегии. Конкуренция за стандарты. Сложность и самоорганизация. Корпоративная социальная ответственность
Организационные следствия	Системы составления операционного бюджета и капитальных смет становятся ключевыми механизмами координац	Создание отделов корпоративного планирования и долгосрочное планирование процессов. Слияния и поглощения	Мультидивизиональные и мультинациональные структуры. Большая отраслевая и рыночная селективность	Реструктуризация и реинжиниринг. Изменение направления. Аутсорсинг. Электронный бизнес	Альянсы и сети. Новые модели лидерства. Неформальные структуры. Меньшая зависимость от направления и большая от

	ии и контроля				тенденций

1.2 Понятие стратегии и стратегического анализа

В современной литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегии и стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса.

Определение Д. Шендела и К. Хаттена:

Стратегический менеджмент – это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением выражаемое через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий.

Определение А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда:

Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Определение К. Хаттена и М. Хаттен:

Стратегический менеджмент – это процесс формирования целей организации и управления для их достижения.

Определение Г. Смита, Д. Арнольда и Б. Биззела:

Стратегический менеджмент – это процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации.

На самом общем уровне ***стратегия*** – это планирование способов, с помощью которых организация или индивид могут достичь поставленных целей.

Определение П. Стейнера и В. Майера:

Стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.

Определение У. Глюка:

Стратегия – это унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.

Определение Г. Минцберга и А. Мак Хьюг:

Стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.

Таким образом, ***стратегия*** – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что из себя представляет наш бизнес сегодня?
- Каким наш бизнес должен стать завтра?
- Каковы наши товары, функции, рынки?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

К общим факторам успешных стратегий относятся (рис.1):

1 Цели, которые являются простыми, согласованными и долгосрочными.

2 Глубокое понимание конкурентной окружающей среды.

3 Объективная оценка ресурсов.

4 Эффективное выполнение. Даже тщательно разработанные стратегии бесполезны без эффективной реализации.

Рисунок 1 Общие факторы успешных стратегий (Р. Грант)

Стратегическое планирование – это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Стратегический анализ является основным элементом стратегического планирования.

Стратегический анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Согласно Р. Гранту [2], компания обладает тремя совокупностями основных характеристик:

- цели и ценности;
- ресурсы и способности;
- организационная структура и системы.

Внешняя окружающая среда включает в себя широкий диапазон экономических, социальных, политических и технологических факторов, которые влияют на принятие решений и деятельность фирмы. Однако для большинства стратегических решений ядром внешней окружающей среды фирмы является отрасль, определяющаяся отношениями с клиентами, конкурентами и поставщиками (рис.2).

Рисунок 2 Стратегия как связь между фирмой и окружающей средой

Задача стратегии компании состоит в том, чтобы установить, каким образом фирма воспользуется своими ресурсами в пределах окружающей среды и таким образом достигнет своих долгосрочных целей и как организует себя, чтобы внедрить эту стратегию.

1.3 Школы стратегии

Школы стратегического менеджмента согласно классификации Г. Минцберга с некоторой долей условности могут быть объединены в две группы:

– предписывающие;

– описывающие.

Основные задачи предписывающих школ – это обоснование методов разработки стратегии, обеспечивающих повышение конкурентного статуса организации. В рамках данных школ стратегии выступают как нечто логически объяснимое, зависящее от воли руководителя и при правильном применении однозначно гарантирующее успех организации.

Описывающие школы своей главной задачей ставят наиболее достоверное описание процесса разработки и реализации стратегии как он есть. Какие либо рекомендательные выводы могут быть сделаны лишь на основании анализа фактически сложившихся моделей. Рассмотрим основные особенности каждой из школ.

Предписывающие:

1 *Школа дизайна* (К. Эндрюс, А. Чандлер). В общих чертах, дизайн-школа предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или соответствия внутренних и внешних возможностей, т.е., в

соответствии с этой школой, экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде. Типичным примером инструмента использующегося в рамках школы дизайна является «Swot-анализ«.

2 *Школа планирования* (И. Ансофф, П. Лоранж). Данная школа рассматривает стратегию как осознанный процесс планирования, формально отражающийся в соответствующих схемах, таблицах и поддерживающийся соответствующими методами, которую разрабатывают специально обученные люди. Подход школы основывается на методике использования «системы сбалансированных показателей» (ССВ или BSC).

3 *Школа позиционирования* (М. Портер). Базовым положением данной школы является то, что стратегии представляют собой специфически общие, рыночные позиции, которые являются одновременно и экономическими и конкурентными. Главная задача руководства – правильно позиционировать положения компании или бизнеса, что автоматически приводит к появлению «готовой к употреблению стратегии» Одна из основных моделей данной школы – это модель конкуренции М. Портера, типичный инструмент – матрица БКГ (Бостонская Консультативная группа).

Описывающие:

1 *Школа предпринимательства* (Й. Шумпетер) – рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как зрение или видение, которое обращено вперед (будущее); назад (прошлое); во внутренняя среду организации; во внешнюю среду и т. д. Причем данное зрение основано на интуиции, предпринимательской смекалке и находит выражение в интуитивно понятных руководителю целях.

2 *Когнитивная школа* (Г. Саймон) рассматривает процесс разработки и реализации стратегии как процесс мышления, протекающий в сознании стратега, а значит, стратегии зарождаются как перспективы и их основой является информация, которая соответствующим образом кодируется и циркулирует между членами коллектива согласно определённым законам.

3 *Школа обучения* (Ч. Линдблом) рассматривает стратегический процесс как приспособление к не предсказуемо меняющимся условиям внешней среды. Идеи, способствующие этому, могут возникнуть у любого индивида, не зависимо от его места в организационной иерархии. Следовательно, задача руководителя состоит в создании такой организационной культуры, которая способствует селекции и продвижению идей способствующих адаптации организации.

4 *Школа власти* (Р. Кайерт, Дж. Марч) – стратегия рассматривается как результат взаимодействия людей преследующих свой сугубо корыстные интересы. С этой целью создаются формальные и не формальные альянсы, группы стремящиеся получить контроль как можно над большим количеством ресурсов. Стратегия в данном случае есть равнодействующая между интересами и действиями различных групп.

5 *Школа внешней среды* (М. Мескон) доводит до логического абсурда идеи школы позиционирования, рассматривая стратегию как результирующую воздействия на организацию внешних сил. Согласно данной теории, организации существуют в определённых ограниченных, относительно стабильных условиях – экономических нишах. Когда ниша перестаёт существовать, организации погибают либо трансформируются до неузнаваемости.

6 *Школа конфигурации* (Д. Миллер) – в значительной мере обобщает наработки предыдущих школ и рассматривает организации как объекты, в существовании которых периоды стабильности сменяются периодами крупных перемен. Этот подход означает, что исследование концентрируется на определенных периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации, чтобы понять, если ли видимая логика или система.

Современное значение этих школ различается. Одни из них хорошо зарекомендовали себя и удерживают надежные позиции для анализа деятельности компаний, принадлежащих к «традиционным» отраслям, другие демонстрируют эффективность своей методологии во вновь развивающихся, инновационных отраслях бизнеса, третьи больше подходят для проектирования стратегических изменений в бесприбыльных организациях или организациях муниципального управления и т. д. Поэтому вряд ли было бы продуктивно пытаться ранжировать школы и направления стратегического менеджмента по степени важности или эффективности в отрыве от реального контекста организационных проблем, в котором они возникли и который влияет на их развитие. Важнее научиться применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени.

2 ЦЕННОСТИ, МИССИЯ И ВИДЕНИЕ. ЦЕЛИ

В бизнесе существует нечто большее, чем просто возможность делать деньги. Деннис Бакке: «Прибыль для бизнеса – все равно что дыхание для жизни. Без дыхания жизнь невозможна, но оно не является целью жизни. Точно так же прибыль важна для жизни корпорации, но она не является причиной ее существования».

Существуют три тесно связанных между собой понятия, которые чрезвычайно полезны, поскольку помогают компаниям задуматься о собственной идентичности, цели и фундаментальных элементах стратегии. Этими понятиями являются ценности, миссия и видение.

2.1 Значение ценностей компании в контексте менеджмента

Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами включает в себя выявление, формирование и культивирование ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии компании, с другой стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий ресурс реализации выбранной стратегии. Управление ценностями ориентировано на внешнюю среду и на внутреннюю среду компании. Современная организация представляет собой открытую систему, залогом выживания и развития которой является способность успешно адаптироваться к постоянным изменениям политико-правовых, социально-экономических и технических условий. Умения менеджмента вычленять и использовать те общечеловеческие ценности, которые повышают адаптивные способности и создают конкурентные преимущества компании при взаимодействии с клиентами и потребителями, заказчиками и поставщиками, партнерами и инвесторами. Это позволяет менеджменту в условиях диалога апеллировать к общим ценностям, что определяет создание благоприятной атмосферы сотрудничества на основе общности интересов [3].

Управление ценностями предполагает решение трех взаимосвязанных проблем:

– Достижение полной ясности относительно ключевых факторов успеха организации.

– Вычленение общих ценностей организации, достижение их полного понимания и признания работниками.

– Достижение согласия и ясности относительно того, что каждый работник должен делать изо дня в день для успешной работы.

Задачи менеджмента по управлению ценностями:

– Выделение стратегически значимых ценностей подразделений и отдельных работников, последующая интеграция этих ценностей в культуру организации.

– Культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами.

– Изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

К основным принципам определения общих ценностей можно отнести:

– конкретность и измеримость;

– связь со стратегией компании;

– здравый смысл и достаточность.

Если организационные ценности сформулированы неконкретно и в общем, то, как правило, они не будут «работать» на цели менеджмента. Например, многие компании декларируют такие ценности, как «наши люди – наша ценность», «клиенты – наша ценность», «мы ценим наш бизнес» и так далее. Такие формулировки воспринимаются большинством людей как формальные и чисто декларативные. Надо сформулировать ценности так, чтобы каждый мог понять, что или кого менеджмент ценит и почему; что в данной компании оберегается и поддерживается. Так, недостаточно отметить, что персонал является ценностью организации. Для того чтобы эта ценность «заработала» на повышение эффективности организационной деятельности, менеджерам следует решить вопрос, какие именно работники ценны, о ком компания проявляет особую заботу. Например: «Мы ценим работников, обладающих высоким профессионализмом, кто может вынести весомый вклад в организацию», «Мы ценим творческих работников, проявляющих инициативу», «Мы ценим тех, кто ищет новые возможности для развития конкурентных преимуществ организации», «Наши ветераны – наша ценность».

Таким образом, парадоксальность изречения Милтона Фридмана о том, что «существует только одна общественная обязанность бизнеса – увеличить свою прибыль», заключается в том, что преданность одной лишь прибыли вряд ли обеспечит мотивацию, необходимую для достижения гарантированного успеха в бизнесе. Целый ряд исследований со всей очевидностью подтверждает, что соединение стратегии с более широким спектром социальных и моральных целей способствует, а вовсе не препятствует получению прибыли в долгосрочной перспективе. Ценности фирмы помогают ей установить отношения с другими фирмами, с которыми она ведет дела, воспитать лояльность и верность обязательствам у сотрудников и даже заложить фундамент для специализации. Если люди заинтересованы не только в материальной выгоде, а заняты поиском смысла собственной жизни, то организации, которые сумеют дать это чувство цели, получат преимущество по сравнению с теми, которые не в состоянии этого

сделать. Примеры ключевых ценностей компаний представлены в Приложении 1.

2.2 Миссия и видение компании

Ми́ссия (англ. *mission*) – основная цель организации, смысл ее существования.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой 1–2 коротких предложения – брендовый слоган организации, направленный, прежде всего, на формирование имиджа организации в обществе.

Второй – расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

– цель функционирования организации;

– область деятельности организации;

– философия организации;

– методы достижения поставленных целей;

– методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Миссия служит для:

- Определения цели и направления развития бизнеса.
- Консолидации и ориентации топ-менеджмента организации на достижение единых стратегических целей.
- Создания единства у сотрудников, формирования у них взгляда на дальнейшее развитие организации.

С понятием «миссия» тесно связаны понятия «видение», «ценности», «цели», «показатели результативности», «целевые показатели», «ключевые факторы успеха», «компетенции». Все эти понятия формулируются на основе миссии.

Примеры миссий различных компаний представлены в Приложении 2.

Иногда делают различие между изложением миссии и изложением видения.

На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует стратегическое видение организации.

Ви́дение организации – это описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени. Это формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет свой миссии.

Стратегическое видение организации является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный промежуток времени.

Не существует стратегического видения, единого для всех организаций. Так как не существует единого стиля стратегического планирования. Это обусловлено объективным фактом, что каждая организация уникальна в

своем роде. Следовательно, и стратегическое планирование и выработка видения организации для каждой организации уникальны.

На основании видения компании формируется стратегия бизнеса, которая распределяет ресурсы бизнеса и фиксирует долгосрочные и краткосрочные цели.

Согласно А. Дж. Стрикленду, «Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей».

Примеры видений компаний представлены в Приложении 3.

Стратегия исходит из миссии, видения и ценностей компании (рис. 3).

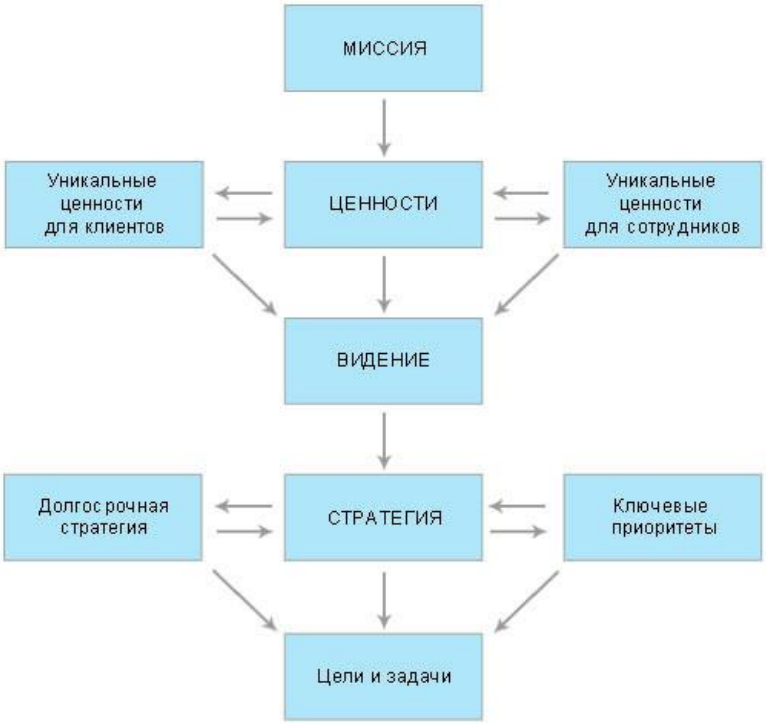


Рисунок 3 Взаимодействие миссии, видения, стратегии и целей компании [4]

2.3 Цели компании. Дерево целей

Цель – это желаемый результат, который стремится достичь организация, подразделение, должностное или физическое лицо.

Цели и задачи в системе современного менеджмента устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. «Цель» отвечает на вопрос «Чего нужно достигнуть?», а задача – на вопрос «Какими действиями этого можно достигнуть?»

В концепции «управления по целям» для достижения эффективности при постановке цель (или точнее – планируемый результат) проверяется по критериям акронима *SMART*:

- *Specific* – конкретная, определенная. Цель «немедленно нажимать кнопку» не является чёткой, альтернативой будет «нажимать на кнопку в течение 1 секунды».
- *Measurable* – измеримая. Цель должна подразумевать количественную измеримость результата.
- *Achievable* – достижимая. Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя.
- *Relevant* – соответствующая контексту. Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами.
- *Timed/Time-bounded* – привязанная к точке/интервалу времени. Нет привязки – нет цели (есть мечты).

Цели, стоящие перед организацией, можно классифицировать следующим образом [5].

1 По источникам: внешние цели, учитывающие потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует; внутренние цели – цели самого коллектива, ориентирующиеся на удовлетворение его потребностей. Они формируются либо как равнодействующая, либо как совпадающая часть индивидуальных целей его участников, что во многом облегчает процесс управления.

2 С точки зрения комплексности:

– простые;

– сложные цели, которые в свою очередь разбиваются на подцели.

3 По степени важности:

– стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например, занятие лидирующего положения в своей сфере деятельности;

– тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратегических целей, например, проведение капитального ремонта. Они бывают оперативными (цели годового плана) и операционными (текущие задания).

4 По сроку действия:

– долгосрочные цели (свыше пяти лет);

– среднесрочные (от года до пяти лет);

– краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация необходимых действий, и сами по себе они являются подцелями на пути реализации долгосрочных.

5 По содержанию: технологические; экономические; производственные; административные; маркетинговые; научно-технические; социальные.

К технологическим целям можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий.

Примером экономических целей является укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла товаров и услуг, достижением лидерства в ценах и др.

Научно-технические цели фиксируются на создании и внедрении в производство новых образцов продукции и усовершенствовании существующих, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентируют на создание благоприятных условий труда и отдыха работников (повышение их образовательного и квалификационного уровня, ликвидация тяжелого и ручного труда, налаживание отношений социального партнерства в организации, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием и пр.).

6 С точки зрения приоритетности:

– необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника;

– желательные цели, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильности;

– возможные цели, достижение которых в данный момент ничего не меняет.

7 По направленности:

– на конечный результат, например, выпуск определенного объема продукции;

– на осуществление той или иной деятельности, например, повышение квалификации;

– на достижение определенного состояния объекта управления – ре-конструкцию предприятия.

8 По форме выражения:

– цели, характеризуемые количественными показателями (например, получение определенного объема продукции);

– цели, описываемые качественно (например, достижение благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя).

9 С точки зрения особенностей взаимодействия:

– безразличные по отношению друг к другу (индифферентные);
– конкурирующие;
– дополняющие (комплиментарные);
– исключающие друг друга (антагонистические);
– совпадающие (идентичные).
10 По уровню:
– миссия;

– общеорганизационные и специфические цели.

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

При построении дерева целей к целям предъявляется ряд требований:

– ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований;

– цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;

– формулировка целей должна обеспечить возможность количественной или порядковой оценки степени ее достижения;

– полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня;

– цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей нижнего уровня;

– цель нижестоящего уровня определяется вышестоящими;

– цель нижестоящего уровня является средством для достижения вышестоящей цели;

– по мере перехода к низшим уровням цели все более конкретизируются;

– всё дерево целей – единая, но детализированная цель.

При построении дерева целей (рис.4) их структуризация может быть произведена как минимум по четырем критериям:

– по горизонтам планирования (кратко- , средне- и долгосрочный);

– по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);

– по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);

– по направленности усилий компании (развитие, стабилизация).

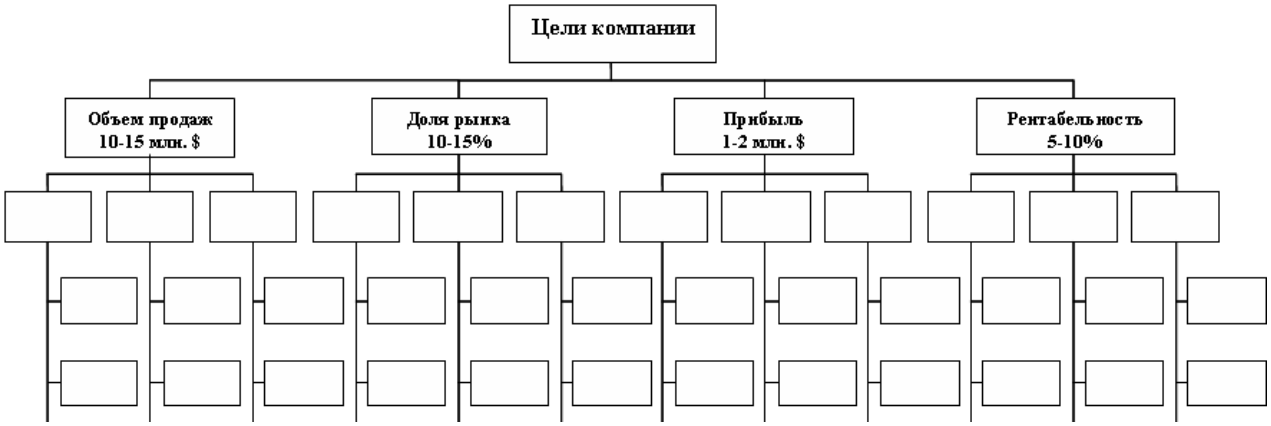


Рисунок 4 Пример фрагмента дерева целей компании

3 МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

3.1 Анализ внешней среды (PEST-анализ)

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и формируют условия ее функционирования. В совокупности они образуют «среду обитания», которая определяет основные условия выживания и достижения успеха (рис.5).

Различают ближнюю внешнюю среду (среда прямого влияния, микросреда) и дальнюю внешнюю среду (среда косвенного влияния, макросреда). Дальняя внешняя среда, в отличие от ближней, особого или специфического значения, именно для данной конкретной организации, не имеет.

Рисунок 5 Внешняя и внутренняя среда компании

Ближняя внешняя среда включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и сами испытывают на себе ее влияние. К ним относятся:

1) поставщики ресурсов – обеспечивают организацию ресурсами (трудовыми, финансовыми, материальными и др.);

2) потребители – образуют пять типов рынков: потребительский рынок, рынок производителей, рынок посредников, рынок государственных учреждений, международный рынок;

3) конкуренты – занимаются аналогичными видами деятельности (товаро-родовые и товаро-видовые конкуренты, марки-конкуренты, товары-субституты и товары-заменители);

4) посредники, партнеры – оказывают услуги в процессе продвижения, сбыта и распространения продукции (маркетинговые, логистические и др.);

5) государственные учреждения и контактные аудитории – органы власти, СМИ, общественность, внутренние аудитории.

Дальняя внешняя среда объединяет факторы, которые оказывают опосредованное или замедленное влияние на деятельность организации. К ним относятся:

1) состояние экономики – уровень производства и потребления, инвестиционная привлекательность, уровень инфляции;

2) социокультурные факторы – национальные, ментальные, исторические, моральные, этические, нравственные устои;

3) научно-технический прогресс – передовые научные и прикладные технические и технологические достижения;

4) политические факторы – политика правительства, государственные приоритеты, общественные партии и движения;

5) международные события – глобальные изменения, деятельность международных организаций и др.

Целями стратегического анализа внешней среды являются:

– отслеживание тенденций и структур макроокружения;

– прогнозирование направленности будущих изменений макросреды;

– оценка существующего и будущего влияния на производство и сбытовые процессы с точки зрения их вероятных воздействий .

Важнейшим элементом стратегического управления и планирования в компании является анализ внешней среды, а также проведение мониторинга рынков хозяйствования. Угрозы, которые подстерегают компанию в процессе ведения бизнеса, и возможности, которые ей предоставляются, – все это присутствует именно во внешней среде, частью которой является бизнес. Во внешней среде компании угрожают конкуренты, недобросовестные поставщики, быстро изменяющееся налоговое законодательство, социальные катаклизмы и многие другие обстоятельства. Кроме того, определяют политику компании покупатели и дальнейшее развитие – имеющиеся достаточные для ведения бизнеса ресурсы.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Анализ дальней окружающей среды PEST(STEP)-анализ – это стратегический анализ политических (*P – Political*), экономических (*E – Economic*), социальных (*S – Social*), технологических (*T – Technological*) факторов внешней среды организации. Он применяется в процессе

стратегического планирования и управления крупными компаниями, а также для целей оценки инвестиционных рисков (таблица 2).

Различие PEST и STEP в том, что в варианте STEP-анализа на первом месте находятся социальные и технологические факторы. PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (*Legal* – правовой фактор и *Environmental* – фактор изменений в окружающей среде) версией PEST-анализа.

Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру.

Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Таблица 2. Пример матрицы PEST-анализа

«P» (Political) факторы политико-правового окружения	«E» (Economic) факторы экономического окружения
P1. P2. P3. P4. P5.	E1. E2. E3. E4. E5.
«S» (Social) факторы социального окружения	«T» (Technological) факторы технологического окружения
S1. S2. S3. S4. S5. S6.	T1. T2. T3. T4. T5. T6.

Далее по каждому из видов параметров PEST-анализа необходимо отразить сами группы факторов, события, возможности/угрозы, вероятность наступления того или иного события или их проявления, а также их важность и степень их влияния (таблица 3).

Таблица 3. Пример оценки влияния политической группы факторов (количественный анализ)

Группа факторов	События / Факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вероятность проявления	Важность	Влияние на транспортную систему
Political	P1.	…	…	…	…
	P2.	…	…	…	…
	P3.	…	…	…	…
	P4.	…	…	…	…

Далее, для факторов, имеющих наиболее существенное значение, раскрывается их проявление и обозначаются возможные ответные меры руководства компании на появление таких возможностей и проявление внешних угроз макросреды (табл.4).

Таблица 4. Пример вероятности наступления отдельных факторов выделенных групп PEST-анализа и возможные ответные меры на их проявления (качественный анализ)

Группа факторов	Фактор и вероятность его наступления	Проявление	Возможные ответные меры руководства
…	…	…	…

Анализ ближней окружающей среды ассоциируется с анализом рыночного окружения предприятия. Он включает в себя следующие основные элементы:

- производственный прогноз;
- прогноз структурных сдвигов;
- конкурентный прогноз.

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является важным этапом стратегического анализа. Современные западные методы оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера, п.3.9).

Анализ ресурсного потенциала российских предприятий в условиях переходной экономики может включать следующие основные аспекты:

- анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов;
- анализ имущественного комплекса предприятия;
- финансовый анализ.

3.2 Анализ заинтересованных сторон

Стейкхóлдер (англ. stákeholder), заинтересованная сторона, причастная сторона – физическое лицо или организация, имеющая права, долю, требования или интересы относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

Единого списка групп стейкхолдеров не существует, так как для различных целевых систем они могут значительно отличаться. Можно привести примеры наиболее распространенных групп стейкхолдеров:

- акционеры и инвесторы;
- кредиторы: банки и другие кредитные организации;
- партнеры и поставщики;
- покупатели и клиенты;
- менеджеры и высшее руководство компании;
- персонал компании;
- профессиональные союзы;
- конкуренты;
- государственные и налоговые органы;
- профессиональные ассоциации;
- средства массовой информации;
- неправительственные организации;
- общественные экологические, религиозные и прочие организации;
- местные сообщества.

Каждая заинтересованная сторона (рис.6) характеризуется своим собственным набором целей и критериев эффективности принимаемых решений, так что часто они оказываются несовпадающими и возникает проблема удовлетворения потребностей различных сторон. Для согласования интересов необходим поиск соответствующих схем компромисса [7].

Рисунок 6 Заинтересованные стороны (стейкхолдеры), взаимодействующие с организацией

Управление стейкхолдерами – системное выявление, анализ и планирование мероприятий по коммуникациям, ведению переговоров и влиянию на стейкхолдеров.

Существуют два типа стейкхолдеров (рис.7): внутренние (инвесторы, сотрудники, топ-менеджмент, учредители) и внешние (покупатели, поставщики, кредиторы, держатели акций, общество, посредники государство).

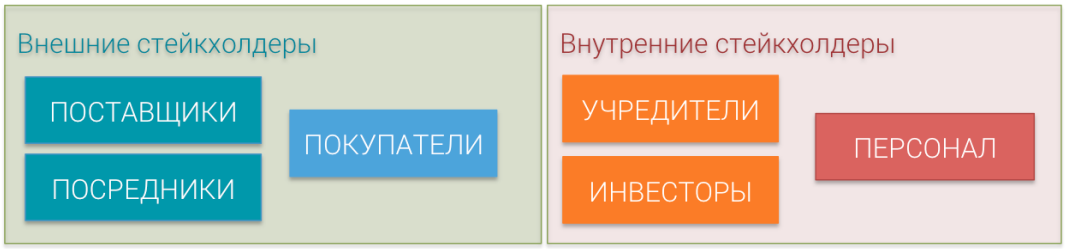


Рисунок 7 Внутренние и внешние стейкхолдеры

Теория управления стейкхолдерами была впервые подробно изложена Эдвардом Фриманом [8]. Фриман считал, что понимание и выделение групп людей, способных влиять на бизнес или отдельный проект, позволяют четко структурировать и оптимизировать процесс управления. В своей концепции он разделил процесс анализа и управления стейкхолдерами на 6 этапов (рис.8):

– определение всех стейкхолдеров;
– определение ключевых потребностей всех стейкхолдеров;
– анализ интересов и влияния каждого стейкхолдера;
– формирование списка действий для управления ожиданиями стейкхолдеров;
– исполнение запланированных действий;
– анализ результатов управления и повторение процесса.

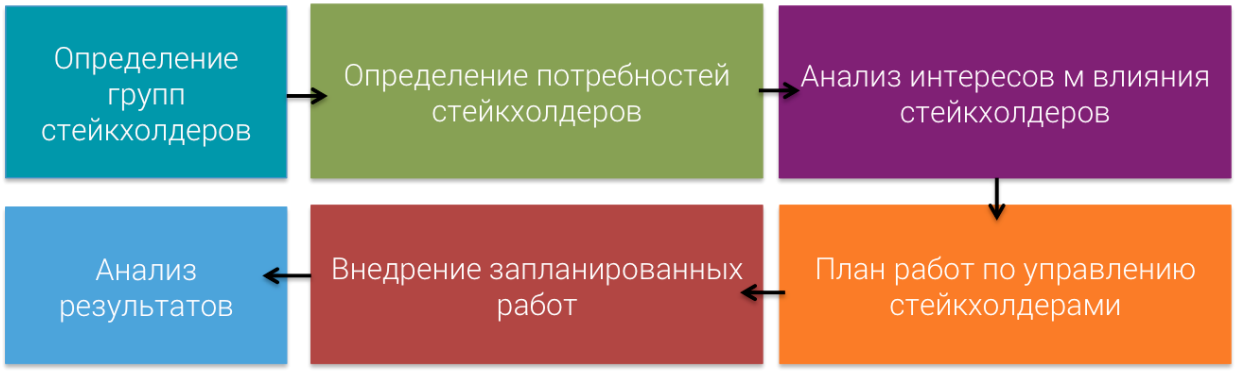


Рисунок 8 Процесс анализа и управления стейкхолдерами

Анализ стейкхолдеров (Stakeholder Analysis) представляет собой подход, который часто используется для определения и

исследования силового поля, формируемого группой или личностью, которые могут повлиять на вопрос достижения цели организации.

Анализ стейкхолдеров позволяет определить интересы всех стейкхолдеров, которые могут повлиять на проект; выявить потенциальные сложности, которые могут прервать проект или снизить успешность проекта; выделить ключевых лиц, которые должны быть информированы о ходе проекта, определить группы лиц, которые должны быть вовлечены на каждом этапе проекта, оценить средства, правила и принципы коммуникации на протяжении всего проекта и спланировать действия для снижения негативного влияния стейкхолдеров на ход проекта [9].

Рассмотрим три основных этапа процесса оценки и анализа стейкхолдеров проекта: выявление стейкхолдеров, оценка влияния стейкхолдеров и разработка тактических действий по управлению стейкхолдерами.

1 Поиск стейкхолдеров проекта. Любой анализ стейкхолдеров начинается с определения всех заинтересованных лиц проекта. На данном этапе будет полезен мозговой штурм с перечислением множества различных вариантов для того, чтобы максимально полно перечислить всех лиц, способных повлиять на исход проекта. В определении стейкхолдеров могут помочь следующие вопросы:

– Действия кого могут привести к недостижению целей проекта?

– Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?

– Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным?

– Все ли отделы должны принимать участие в этом проекте?

– Какие вопросы, блоки вопросов необходимо будет решить в ходе проекта?

– Кто лучше всего разбирается в данных и способен самостоятельно их?

2 Оценка влияния и важности стейкхолдеров. Вторым важным шагом анализ стейкхолдеров является оценка степени их важности и возможностей повлиять на успех проекта.

Влияние – это сила стейкхолдера в управлении проектом. К влиянию относят возможность стейкхолдера влиять на уровень инвестирования проекта и участие в бюджетировании проекта; влияние на людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе проекта.

Важность – это вклад стейкхолдера в результат проекта. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат проекта. К важности относят, например, особые знания или умения стейкхолдера, а также интересы/потребности, которые должны быть удовлетворены для того, чтобы проект стал эффективным.

Если стейкхолдер является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный стейкхолдер и должен быть полностью

вовлечен в управление и контроль проекта. Если стейкхолдер является либо «важным» либо «влиятельным», то он – второстепенный стейкхолдер, им необходимо управлять на протяжении всего процесса.

3 Выбор стратегии работы со стейкхолдерами. Третьим важным этапом процесса анализа стейкхолдеров является определение механизмов вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способов управления его действиями. На практике существует четыре основные стратегии управления стейкхолдерами, которые описаны в следующие матрице (рис.9).

Рисунок 9 Матрица – карта стейкхолдеров

Первая стратегия заключается в максимальном вовлечении и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем важности и влияния. Данная группа представляет собой основных стейкхолдеров проекта и должна максимально привлекаться у принятию решений в проекте. Необходимо повышать заинтересованность группы в проекте и полностью удовлетворять ее потребности. Рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации при ведении переговоров по проекту с этой группой.

Вторая стратегия носит консультативный характер и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по проекту.

Третья стратегия заключается в получении поддержки проекта и применяется к стейкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Данная группа

стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями по проекту, не смотря на то, что она не принимает прямого участия в решениях по проекту. При этом рекомендуется данную группу привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться поддержкой у нее дополнительной поддержкой по важным решениям.

Четвертая стратегия заключается в игнорировании и используется для стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенных стейкхолдеров. Рекомендуется исключительно привлекать данную группу к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования.

3.3 Конкурентный анализ

Управление конкуренцией преследует цели обеспечения наиболее выгодных позиций для завоевания или удержания конкурентных преимуществ. Необходимо оценить потенциальные возможности конкурентов, оценить их действия и степень конкурентной угрозы, предугадать действия конкурентов. Конкурентный анализ является непременным условием рыночного успеха.

Конкурентный анализ – оценка и прогноз возможностей и действий конкурентов на основе изучения собранной информации и экспертных заключений

Целью конкурентного анализа рыночного предприятия служит выявление наличия и типа конкуренции, оценка интенсивности конкуренции, характеристика и моделирование факторов конкуренции.

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка – получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения краткосрочных задач. Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

– разработка маркетинговой стратегии, позиционирования товара;

– прогнозирование плана продаж;

– разработка ассортимента и товарной политики;

– установление цены на товар;

– разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта;

– разработка стратегии продвижения продукта.

Первый шаг в проведении анализа конкурентов – распознать конкурентов.

Прямые конкуренты – компании, предлагающие идентичные или подобные вашей компании товары или услуги. Клиенты легко могут перейти от вашей компании к этим компаниям, поэтому они составляют самую серьезную конкуренцию. К тому же, так как они появились на рынке раньше, у них уже есть преимущество, с которым придется побороться.

Непрямые (косвенные) конкуренты – компании, предлагающие товары и услуги, которыми можно заменить ваши. Сражаясь за долю рынка с прямыми конкурентами, компании порой упускают из поля зрения косвенных. Эти конкуренты, вероятно, осваивают ваши рынки с тем же самым или похожим ценностным предложением, но предлагая иной продукт. К примеру, ваши булочки и багеты стали хуже продаваться не потому, что рядом кто-то открыл другую булочную, а потому, что в вашем районе появился доступный для массового потребителя фитнес-центр и многие решили начать новую жизнь – регулярно заниматься спортом и сесть на диету, исключающую мучные изделия.

По классификации П. Дойля (рис.12) группы прямых конкурентов, использующих стратегию лидерства по издержкам, стремятся завоевать рынок с помощью низких цен за счет минимизации всех видов издержек производства и реализации продукции. Усилия группы дифференцирования направлены на удовлетворение в наибольшей степени запросов потребителей по основным параметрам продукции.

		Товары	
		Похожие	*Различные*
Потребители	*Похожие*	*Прямые конкуренты* (предлагают аналогичные товары и услуги тем же категориям покупателей)	*Косвенные конкуренты* (продают различные товары организациям одной и той же отрасли)
	Различные	*Товарные конкуренты* (продают одинаковую продукцию разным типам покупателей)	*Неявные* конкуренты (фирмы различного профиля)

Рисунок 10 Типы конкурентов

Практика показывает, что альтернативных конкурентов всегда нужно знать, а в некоторых случаях с ними можно и нужно вступать в конкурентную борьбу.

Чтобы определить косвенных конкурентов вашего бизнеса, нужно попытаться рассмотреть все возможные альтернативы, возникающие у потребителя в тот момент, когда он решает, стоит ли тратить деньги на ваш продукт (услугу). Именно в этот момент и возникает косвенная конкуренция (табл. 5).

Потенциальные конкуренты – те компании, которые только готовятся к выходу на рынок с новым идентичным предложением, либо расширением зоны своего влияния. Например, существующие в городе магазины рукоделия могут составить серьезную конкуренцию интернет-магазинам для умелых рук, если станут переносить свой ассортимент в

виртуальное пространство. Потенциальный конкурент в любой момент может стать прямым или косвенным, представляя основательную угрозу для существующего бизнеса.

Таблица 5 Пример бизнеса, его косвенного конкурента и способов конкурентной борьбы

Бизнес	Косвенный конкурент	Возможная конкурентная стратегия
Железная дорога	Авиакомпании-лоукостеры	Появление дешевых авиаперелетов (на некоторых направлениях они сегодня обходятся пассажиру в меньшую сумму, чем поездка в купейном вагоне) перетягивает у железных дорог клиентов – в первую очередь как раз тех, кто покупал относительно дорогие билеты на поезд. Ответить можно повышением уровня сервиса в поездах, а также рекламой железнодорожного транспорта как самого надежного и безопасного. На коротких маршрутах также можно делать упор на доставку пассажиров из центра одного города в центр другого, так как железнодорожные вокзалы, как правило, находятся близко к центрам больших городов – в отличие от вынесенных в пригороды аэропортов (а авиакомпании эконом-класса обычно используют самые отдаленные из них)

Таблица анализа конкурентов – ценный инструмент в сравнении конкурентов в разных аспектах: информации о компании, о товарах/услугах, о клиентах, а также источников конкурентных преимуществ.

Пример для анализа конкурентов представлен в таблице 6.

Таблица 6 Анализ конкурентов

Характеристика конкурентоспособности	*Параметры характеристики конкурентоспособности*	*Оценки параметров*			
		организации	*конкурентов*		
			1	*2*	*3*
Маркетинговые преимущества	Имидж Доля рынка Качество товара Уровень обслуживания Эффективность контактов с клиентами Способы распространения товара Географические особенности рынка				
Финансовая устойчивость	Анализ прибыльности бизнеса Анализ движения денежных средств Анализ размеров текущей задолженности				
Эффективность работы	Уровень издержек Данные о производственных мощностях Технические навыки персонала Возможности осуществления поставок				
Организационные возможности	Потенциал лидеров Мотивация сотрудников Умение адаптироваться Наличие предпринимательских способностей				

3.4 Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Конкурентный анализ по М. Портеру представляет собой очень глобальную и основательную методику, которую рекомендуется проводить нечасто – 1 раз в 3-5 лет.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели М. Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара (рис.11):

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров – заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Рисунок 11 Анализ конкуренции (5 сил Портера)

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

М. Портер предложил выделять стратегическую группу конкурентов. Этот подход полезен в том случае, если в отрасли есть несколько групп конкурентов, причем каждая из них имеет свои собственные методы и способы работы с покупателями.

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих в отрасли фирм, имеющих какие-либо общие черты. Такими чертами могут быть:

- одинаковые позиции на рынке;
- схожие конкурентные стратегии;
- схожие товары;
- каналы сбыта;
- сервис и другие элементы маркетинга.

Барьерами, которые отделяют одну группу от другой, являются:

- размер предприятия;
- дифференциация товаров;

• наличие интеллектуальной собственности;
• уникальность технологий;
• очень специализированный персонал.

Пример результатов оценки сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции» М. Портера представлен в таблице 7.

Таблица 7. Пример результатов оценки сил и детерминант по модели «5 сил конкуренции» М. Портера

Наименование детерминант	Оценка (0 – 6)
Угроза появления новых конкурентов	
переход муниципальных предприятий на равные условия с коммерческими автотранспортными предприятиями	
…	
Угроза появления услуг-заменителей	
….	
Рыночная власть покупателей	
….	
Рыночная власть поставщиков	
….	

Модель М. Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил М. Портера и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

3.5 Ключевые факторы успеха в отрасли

Под ***отраслью*** понимается совокупность предприятий и производств, обладающих общностью производимой продукции, технологии и удовлетворяемых потребностей.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия.

Обычно для отрасли характерны три-четыре фактора, а из них один-два наиболее важны, задача анализа – в их выделении.

Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли.

Эта работа представляет собой существенную часть разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач

развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ не одинаковы для разных отраслей, а для конкретной отрасли могут меняться во времени. Тем не менее, можно попробовать выделить базовые КФУ, некоторые из которых приведены ниже. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3-5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

1 КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

– опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);

– способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;

– наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2 КФУ, связанные с организацией производства:

– низкие издержки производства;

– высокое качество производимых товаров;

– высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);

– выгоды, связанные с местоположением предприятия;

– наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

– отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;

– высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);

– низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

– гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3 КФУ, основанные на маркетинге:

– хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

– низкие издержки распределения;

– быстрая доставка;

– хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;

– доступный и хорошо организованный сервис;

– аккуратное выполнение заказов;

– широта ассортимента и возможность выбора товаров;

– привлекательная, надежная и удобная упаковка;

– наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4 КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

– профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);

– обладание секретами производства;

– умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;

– наличие опыта в определенной технологии;

– использование умной, захватывающей рекламы;

– умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5 КФУ, связанные с организацией и управлением:

– наличие эффективных и надежных информационных систем;

– способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;

– опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6 Возможно выделение и других КФУ, например:

– наличие хорошей репутации у потребителей;

– доступ к финансовому капиталу;

– признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

7 Оценка перспектив развития отрасли.

Этот этап является заключительным в анализе отрасли. Его задача – обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития отрасли, как краткосрочных, так и долговременных.

Среди множества возможных оценок перспектив развития отрасли особое внимание должно быть уделено следующим.

1 Потенциал роста отрасли.

2 Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный или неблагоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп?

3 Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.

4 Стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обусловливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).

5 Каковы тенденции изменения сил конкуренции?

6 Серьезность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.

7 Степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций.

8 Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекательным. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им

осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли.

3.6 Анализ разрывов (GAP-анализ)

Gap в переводе с английского языка может означать: брешь, пролом, интервал, пробел, пропуск, расхождение, разрыв, пропасть и т.д. Для перевода названия методики Gap-Analysis лучше всего подойдет слово «разрыв», так как речь в целом идет об анализе разрывов между действительным настоящим состояниям (где мы сейчас) и желаемым (куда мы хотим попасть).

Gap-анализ – это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны («бутылочное горлышко»), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому (рис.12).

После анализа разрабатывается план действий по устранению разрыва. Эти разрывы в общем виде могут включать:

– разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса;

– разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства;

– разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников, в частности, с одной стороны, и с другой стороны – теоретически необходимыми целями и задачами;

– разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks, см. п. 3.7).

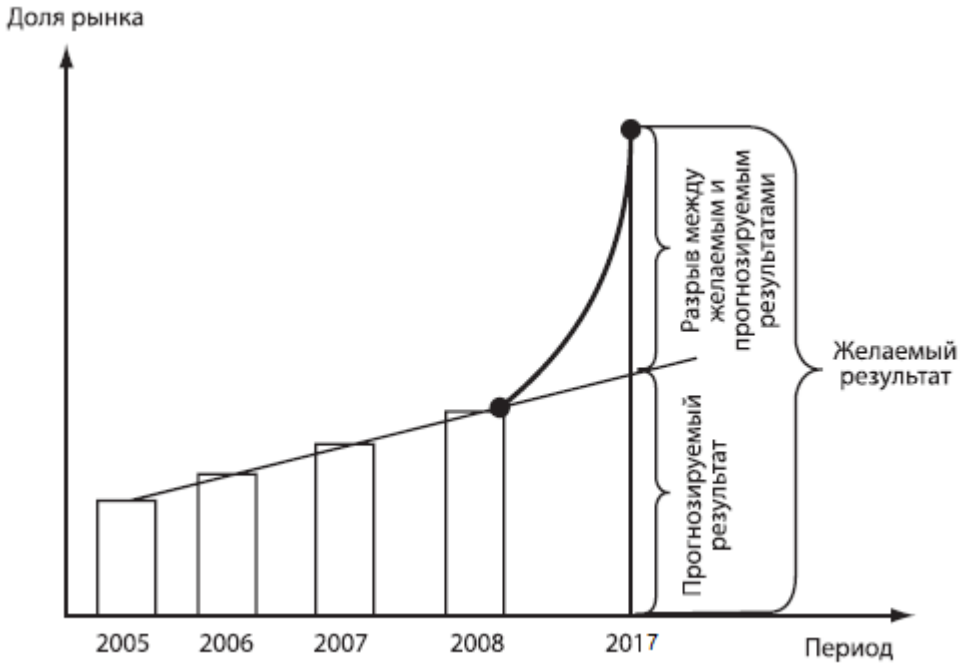


Рисунок 12 Разрыв между тенденцией и целью (пример)

Таким образом, цель gap-анализа – определить, существует ли разрыв между целями и возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его.

Применение анализа разрыва означает:

– определение интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования;

– выяснение реальных возможностей с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;

– определение конкретных показателей стратегического плана;

– установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;

– разработка программ, необходимых для заполнения разрыва.

Возможны следующие варианты проведения gap-анализа:

1) определение расхождений по показателям продаж компании со средними показателями отрасли или отраслевого лидера;

2) определение расхождений по времени разработки продукта;

3) определение расхождений по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами или параметрами лидера;

4) определение расхождений по качеству продукции.

В случае если стратегический интерес компании представлен одновременно несколькими параметрами используется расширенное представление gap-анализа, которое предполагает одновременную оценку деятельности по нескольким стратегическим направлениям.

Пример матрицы GAP-анализа представлен в таблице 8.

Таблица 8. Пример матрицы GAP-анализа

Будущее состояние	Текущая ситуация	Задачи/действия, которые необходимо выполнить
…	…	…

3.7 Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (benchmarking) – это способ поиска возможностей для совершенствования деятельности компании путем изучения деятельности хозяйствующих субъектов.

Бенчмаркинг в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

В целом ключевые идеи бенчмаркинга заключаются в следующем:

1 Выявление лучших в своем классе организаций.

2 Получение необходимых сведений с помощью соответствующих методов сбора информации для самооценки.

3 Работа над самосовершенствованием за счет реализации изменений, направленных на достижение и перевыполнение установленных норм.

Бенчмаркинг способствует повышению эффективности организации, внедрению новых технологий, сокращая затраты. В качестве деловой практики бенчмаркинг стал использоваться в 1980-е годы и постепенно был принят компаниями во всем мире.

В качестве примера самооценки компании представлена графическая модель бенчмаркинга (рис.13).

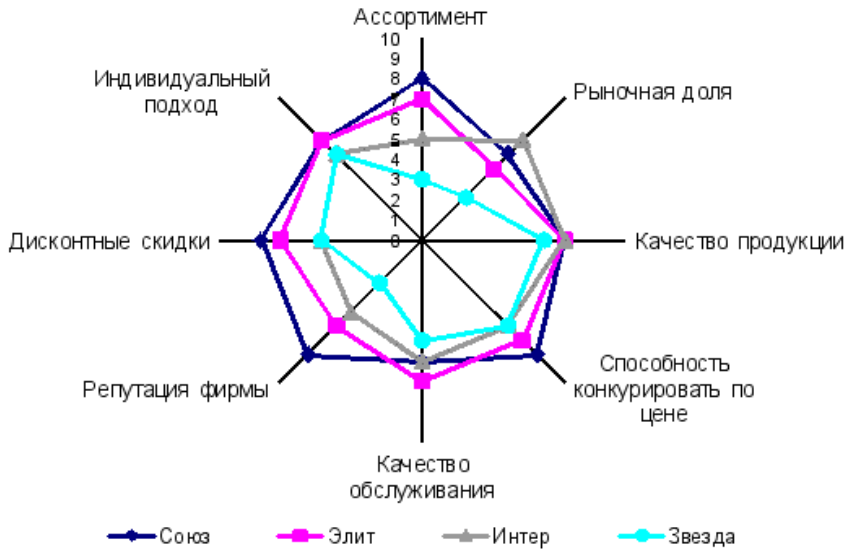


Рисунок 13 Пример графического представления на основе бенчмаркинга

Различают несколько видов бенчмаркинга:

1 Внутренний бенчмаркинг – сравнение отдела с отделом (обмен передовым опытом).

2 Конкурентный бенчмаркинг – сравнение наших возможностей с конкурентами.

3 Функциональный бенчмаркинг – сравнение себя с лучшей фирмой в нашей сфере деятельности (не являющейся нашим конкурентом).

4 Внешний бенчмаркинг – сравнение себя с лучшей компанией независимо от вида деятельности.

Метод бенчмаркинга не ограничивается только бизнес-процессами или продукцией. На самом деле за прошедшие годы компании продемонстрировали высокую изобретательность при выборе элементов бизнеса, рассматриваемых при бенчмаркинге. При этом важно не забывать, что для успешного бенчмаркинга требуется выявить основные причины высокой эффективности. Если начинать полезно со сбора общей информации о том, чем занимаются другие компании, то конечная цель заключается в выявлении методов их работы. Термин «инструмент реализации» обозначает в бенчмаркинге основные факторы, позволяющие добиваться в компании высокой эффективности, например, в области производства продукции, бизнес-процессов или использования ресурсов.

Десять шагов процесса проведения бенчмаркинга предложил и обосновал Роберт Кемп [5].

1 Выявление объектов бенчмаркинга.

2 Подбор партнеров по проведению бенчмаркинга.

3 Определение наиболее подходящего метода сбора информации. Сбор данных.

4 Установление имеющихся отставаний компании от партнеров по выбранным показателям эффективности.

5 Установление желаемых уровней эффективности работы компании.

6. Доведение результатов бенчмаркинга до всех заинтересованных сторон и получение помощи в их применении на практике.

7 Установление конкретных целей и задач в области повышения эффективности функционирования компании.

8 Разработка планов мероприятий по их достижению и решению.

9 Проведение запланированных мероприятий и отслеживание их результатов.

10 Пересмотр ранее выбранных ориентиров для бенчмаркинга.

Например, сеть отелей Ritz-Carlton в результате бенчмаркинга процессов получила следующие выгоды [6]:

– время уборки номеров сократилось до 65%;

– количество жалоб на качество снизилось на 42%;

– производительность на одного служащего выросла на 15%;

– снизилось на 33% количество вторжений обслуживающего персонала в номера жильцов;

– вырос уровень безопасности номеров во время уборки комнат.

3.8 SWOT-анализ

SWOT анализ – вид ситуационного анализа, позволяющий оценить текущую и будущую конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации.

Технология SWOT-анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте, так как является одновременно простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке. Аббревиатура SWOT означает: S (Strengths) – сильные стороны товара, W (Weaknesses) – слабые стороны товара, O (Opportunities) – возможности компании, T (Threats) – угрозы компании (табл. 9).

Таблица 9 Пример матрицы SWOT-анализа

S (Внутренние сильные стороны)	W (Внутренние слабые стороны)
O (Благоприятные внешние возможности)	T (Внешние угрозы)

SWOT-анализ проводится с целью оценки конкурентоспособности товара, определения сильных и слабых сторон компании, возможностей дальнейшего роста компании, и разработки мероприятий дальнейшей работы, минимизирующих возможные риски.

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии (табл.10):

- Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Таблица 10 Пример матрицы возможных парных комбинаций SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ	СИУ
Слабые стороны	СЛВ	СЛУ

В качестве дополнений к таблице 13 могут составляться так называемые вспомогательные матрицы. Информация, представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа.

Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз. Также, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом. Вспомогательные матрицы SWOT-анализа представлены в таблицах 11–12.

Матрица возможностей позволяет оценить положительные факторы внешней среды с точки зрения их значимости (табл. 11). В матрице по столбцам зафиксируем степень влияния определенной возможности на деятельность компании (сильное, умеренное, слабое). По горизонтали в строках матрицы отражается вероятность того, что данная возможность будет использована (высокая, средняя или низкая). Внутри матрицы получаем девять полей, в которых отражено значение каждой возможности для компании.

Таблица 11 Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на компанию		
	сильное	умеренное	малое
высокая	ВС	ВУ	ВМ
средняя	СС	СУ	СМ
низкая	НС	НУ	НМ

В области полей «высокая возможность – сильное влияние» (ВС), «высокая вероятность – умеренное влияние» (ВУ), «средняя вероятность – сильное влияние» (СС) попадают те возможности, которые имеют большое значение для компании, следовательно, их необходимо использовать. Возможности, попавшие в поля «средняя вероятность, – малое влияние» (СМ), «низкая вероятность – умеренное влияние» (НУ), «низкая вероятность – малое влияние» (НМ), внимания не заслуживают.

Для анализа негативных факторов внешней среды по степени их влияния используется матрица угроз, в которой также оценивается вероятность реализации угроз и их влияние на компанию (табл. 12).

Таблица 12 Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на транспортную систему			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
средняя	СР	СК	СТ	СЛ
низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Угрозы, оказавшиеся в полях «высокая вероятность – разрушение» (ВР), «высокая вероятность – критическое состояние» (ВК) и «средняя вероятность – разрушение» (СР), представляют значительную опасность для на транспортной системы и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, оказавшиеся в полях «высокая вероятность – тяжелое состояние» (ВТ), «средняя вероятность – критическое состояние» (СК) и «низкая вероятность – разрушение» (НР), должны быть устранены в первостепенном порядке. Угрозы, находящиеся в полях «низкая вероятность – критическое состояние» (НК), «средняя вероятность – тяжелое состояние» (СТ) и «высокая вероятность – «легкие ушибы» (ВЛ), требуют пристального и ответственного подхода к их устранению. Попавшие в остальные поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения: они требуют внимательного мониторинга их развития, хотя первостепенной задача их устранения не является.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (табл.13) выписываются отдельные факторы среды.

Таблица 13 Таблица профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
1				
2				

3				

Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

• важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

• влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;

• направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Анализ среды – это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

На следующем этапе SWOT-анализа могут быть рассмотрены различные сочетания наиболее выраженных сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями и оценены по 5-балльной шкале (максимальное количество баллов соответствует пересечению самых сильных сторон и возможностей либо самых слабых сторон и угроз). На основе определенных количественных характеристик могут быть рассмотрены возникшие на пересечении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз задачи в области менеджмента. Сформулированные задачи могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. При этом их количественная оценка исходит из суммирования экспертных оценок (баллов) комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом выявляются наиболее значимые задачи менеджмента.

Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

3.9 Анализ цепочки создания ценности

Цепочка ценностей является инструментом анализа потенциальных источников предоставления большей ценности потребителям и выявления эффектов синергизма.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 14). Основной идеей М. Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели М. Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

Рисунок 14 Структура цепочки создания ценности (по М. Портеру)

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей.

Входящие поставки. Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

Операции (производство). Они состоят из таких действий, как обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу.

Исходящие поставки. Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами.

Маркетинг и продажи. Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.

Обслуживание. Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Все виды основной деятельности связаны со вспомогательной деятельностью. Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: материально-техническое снабжение, технические разработки,

управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

Материально-техническое снабжение – это мероприятия по приобретению ресурсов (компонентов производственного процесса).

Технические разработки – деятельность, связанная с созданием стоимости: обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.

Управление трудовыми ресурсами – действия, которые включают набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.

Инфраструктура фирмы – обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса. К ней относятся строения, коммуникации, оборудование, продуктопроводы и т.п.

Результат анализа цепочки создания ценности может быть выражен как определение новых способов создания ценности, внедрение которых может стать целью изменений. Поскольку требующиеся для этого нововведения специфичны для каждой фирмы, они основываются на уникальном способе сочетания ресурсов и возможностей компании, который конкуренты не могут определить и скопировать. Чем больше времени требуется конкурентам для определения того, как фирма создает стоимость через свою основную и вспомогательную деятельность, тем дольше она будет сохранять конкурентное преимущество, завоеванное благодаря инновациям.

Метод позволяет также уточнить сильные и слабые стороны фирмы, выявленные в SWOT-анализе, и сделать соответствующие выводы на основе определения, какие виды деятельности и на каких участках цепочки стоимости обеспечивают потребителям нужные им свойства товара. Допустим, у фирмы особенно хорошо развита поставка готового продукта, которую поддерживают маркетинг, сбыт и разработка технологий. Однако процессы снабжения являются слабой стороной фирмы. Возникает альтернатива: или вкладывать ресурсы в развитие снабжения, или передать его на аутсорсинг, а самим заниматься дальнейшим усилением сильных сторон. Разумеется, предпочтительней второй вариант.

3.10 Матричная модель И. Ансоффа

Матрица Ансоффа (называемая также портфельная матрица «товар / рынок» или матрица «продукт / рынок») – это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях [10]. Кроме того, матрицу Ансоффа определяют как инструмент стратегического позиционирования товара компании на рынке. Ключевая идея матрицы Ансоффа заключается в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных

комбинацией «старых» и «новых» товаров (услуг, работ, продуктов) и рынков.

Задача матрицы Ансоффа – помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии).

Графически матрица Ансоффа представляет собой квадратную таблицу (рис.15).

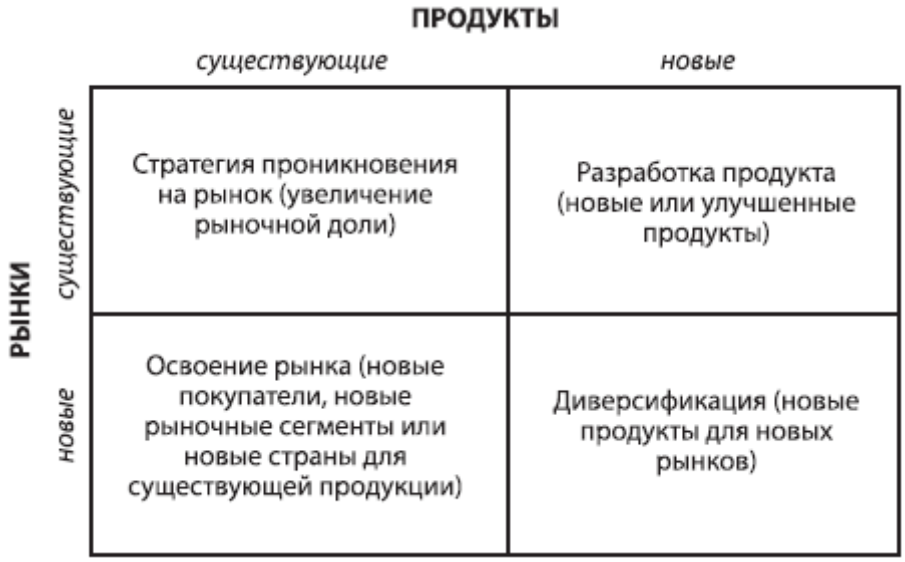


Рисунок 15 Матрица Ансоффа

Старыми продуктами и рынками считаются те, что уже существуют на данный момент, те с которыми компания имеет дело сейчас. Новые, соответственно, это будущие для компании товары и рынки. То есть, те продукты, которые она потенциально может выпускать, и те рынки, которая она потенциально может осваивать. Матрица Ансоффа состоит из 2 осей (товар и рынок), и 4 квадрантов (каждому из которых соответствует своя маркетинговая стратегия).

Таким образом, две оси матрицы Ансоффа делят поле на 4 квадрата (квадранта), каждому из которых соответствует одна из 4-х возможных маркетинговых стратегий: Стратегия проникновения на рынок (координаты «старый товар / старый рынок»; Стратегия развития рынка (координаты «старый товар / новый рынок»); Стратегия развития товара (координаты «новый товар / старый рынок»); Стратегия диверсификации (координаты «новый товар / новый рынок»). Таким образом, четыре стратегии охватывают все возможные комбинации «старых» и «новых» товаров и рынков.

3.11 Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ

Внутренняя среда – это совокупность внутренних переменных организации (элементы, отличные от внешнего окружения). Она определяет потенциал и возможности, которыми располагает организация для взаимодействия с внешним окружением (рис.5).

Внутренняя среда включает:

1) цели – желаемое состояние организации в будущем;

2) структура – внутреннее композиционное построение;

3) задачи – предписания по выполнению работы определенным способом в установленные сроки;

4) технология – совокупность операций и процедур, выполняемых в определенной последовательности;

5) персонал – интеллектуальный капитал организации.

Также менеджмент воздействует на функциональные подсистемы внутри организации: производство, маркетинг, реклама, финансы, персонал, учет и анализ хозяйственной деятельности.

Наиболее известное внутреннее разделение – это выделение в организации структурных подразделений (департаменты, отделы, сектора и т.д.) в рамках традиционных функциональных подсистем (служба планирования, финансовая служба, служба маркетинга, служба по работе с персоналом и т.д.).

Внутренний анализ – это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут: цели (задачи), структура организации, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, производственная деятельность, сбыт, исследования и разработки, системы и процедуры.

Внутренний анализ носит системный и многофакторный характер. То есть кампания рассматривается как сложная органическая система, имеющая свою структуру и подсистемы. Причем структура и подсистемы компании подвергаются исследованию на предмет эффективности и потенциала развития. Следует заметить, что при стратегическом анализе вся внутренняя среда организации и ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации. Поэтому тождественными понятиями и синонимами термина «стратегический анализ внутренней среды организации» выступают термины «стратегический анализ внутренних ресурсов организации» и «стратегический анализ ресурсов организации».

Цели (задачи) часто определяются как эталонные точки для оценки показателей развития корпорации. Их характеристики: измеримость, достижимость, уместность и коммуникативность. Важнейшая цель внутреннего анализа – выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией, между которыми существует определенная связь. Анализ финансовых ресурсов целесообразно начинать с анализа движения финансовых потоков в разрезе трех сфер деятельности предприятия: производственной, инвестиционной и финансовой. Трудовые ресурсы являются одним из наиболее существенных факторов производственного процесса, влияющих на все сферы деятельности предприятия и не подающиеся конкретному количественному анализу в стоимостном виде. Анализ динамики изменения численности по категориям

и по возрасту дает оценку сложившихся тенденций и позволяет определить степень влияния этих изменений на обеспеченность кадрами, что имеет значение для будущих инвесторов. Показатели текучести кадров оценивают эффективность работы предприятия по формированию своего трудового ресурса. Производственная деятельность является основной функцией любой организации и представляет собой превращение исходных материалов в товары и услуги, которые можно реализовать на рынке.

Стратегический анализ производственного процесса сосредотачивается на следующих аспектах:

• удельная и общая эффективность оборудования предприятия и его производительность;

• структура производственных затрат;

• проблема (дефицит или избыток) производственных мощностей;

• местоположение предприятия;

• эффективность обслуживания, контроля качества, запасов и планирования производства;

• квалификация производственного персонала.

Анализ внутренний среды организации направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий, выявить потенциал конкурентного преимущества, определить те области, которые требуют экстренного вмешательства и обеспечения ее выживаемости на рынке. Значение внутреннего анализа очень велико, так как именно деятельность компании определяет ее способность опережать своих конкурентов.

Компания проводит внутренний анализ для того, чтобы:

– определить ресурсы, общие и стержневые компетенции с целью их дальнейшего развития и применения;

– оценить, насколько эффективно организован процесс по развитию ценностной цепочки;

– установить слабые стороны деятельности организации и учесть их при реализации будущих стратегий;

– оценить качество продукта;

– проанализировать финансовую деятельность;

– оценить инвестиционный потенциал компании в случае, если финансирование осуществляется из внешних источников;

– произвести предварительную оценку пригодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий.

В стратегическом анализе внутренней среды как этапе или элементе стратегического управления организации решающее значение имеет полнота и правильное стратегическое видение организации в целом.

Рекомендуется следующая структура стратегического анализа внутренней среды организации:

1) отдельных бизнесов организации;
2) функциональных подсистем организации;
3) основных структурных подразделений организации;
4) всех бизнес-процессов организации.

Такой структуре стратегического анализа внутренней среды организации соответствует структурное построение процесса разработки общей стратегии организации и соответственно итоговая структура ее стратегии.

Одним из подходов к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации является ***SNW-анализ***.

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают: S – Strength – сильная позиция (сторона), N – Neutral – нейтральная позиция, W – Weakness – слабая позиция (сторона). В качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние анализируемого параметра для данной конкретной ситуации. Для составления SNW-анализа используется таблица 14.

Таблица 14 Примерный формат SNW-анализа

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Бизнес-стратегии			
Организационная структура			
Финансы			
Репутация на рынке			
....			

Таким образом, с помощью методов стратегического анализа можно произвести сопоставление полученных показателей со стратегией организации и определить дальнейшую направленность деятельности, то есть оптимизировать непосредственно сам процесс управления, сделав его еще более эффективным.

4 ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ И РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

4.1 Подходы к разработке стратегии

Различные фирмы и менеджеры по-разному формируют и выполняют задачи, связанные с разработкой стратегии. Но существует несколько основных тезисов, касающиеся стратегий, которые должны быть понятны всем менеджерам фирмы, особенно высшего и среднего звена.

1 В большинстве случаев стратегия формулируется и разрабатывается топ-менеджментом, но в ее реализации принимают участие менеджеры всех уровней.

2 Стратегия должна разрабатываться с учетом перспективы развития всей корпорации, а не только с учетом интересов конкретного руководителя.

3 Стратегия в целом и отдельные ее составляющие должны обосновываться специальными многочисленными исследованиями и фактическими данными.

4 Стратегия придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать высококвалифицированных специалистов для участия в разработке и реализации стратегии.

5 Стратегия, представленная в форме стратегического плана, должна быть гибкой, чтобы можно было проводить необходимые корректировки из-за изменений во внешней среде.

6 Разработка стратегии заканчивается установлением общих направлений развития фирмы, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление конкурентоспособности фирмы.

7 На основе сформированной стратегии разрабатываются программы и планы-проекты.

8 Стратегия подлежит корректировке или вовсе от нее отказываются, если фирма достигает поставленных целей.

9 Успешная реализация стратегии невозможна без осуществления постоянного контроля за ее исполнением.

Следовательно, стратегия инициируется высшим руководством фирмы. Но степень и формы участия, роль и поведение высших руководителей при разработке стратегии могут быть разными. Выделяют четыре подхода к разработке стратегии:

Главный стратегический подход. Руководитель фирмы выступает как главный стратег, оказывая сильное влияние на оценку состояния, анализ альтернативных стратегий и на различные детали разработки стратегии. Это, конечно, не означает, что руководитель сам делает всю работу, но это свидетельствует о том, что он лично выступает в роли главного архитектора стратегии.

Подход «делегирование полномочий». Руководитель фирмы передает полномочия, касающиеся разработки стратегии, другим подразделениям или менеджерам (например, отдела стратегического планирования, специальной

комиссии доверенных или одному подчиненному, или одному из своих заместителей). Руководитель как наблюдает со стороны за ходом разработки стратегии, просматривая отчеты, промежуточные разработки, участвуя в обсуждении важных вопросов и рекомендаций, касающихся стратегии. Только когда стратегический план пройдет официальное обсуждение и единогласно будет принят всеми, кто принимал участие в его разработке, руководитель утверждает его. Преимущество такого подхода заключается в том, что к разработке стратегии привлекаются руководители всех уровней, поэтому у первого руководителя является возможность широкого выбора из предложенных стратегических идей. Недостатком подхода является то, что руководитель фирмы может быть настолько удален от процесса разработки стратегии, перестает осуществлять реальное стратегическое руководство.

Общий (коллаборационистское) подход – это промежуточный вариант между предыдущими двумя подходами. Руководитель фирмы привлекает к разработке стратегии своих подчиненных. Предложенный ими вариант стратегии должен быть поддержан основными участниками. Преимуществом этого подхода является участие в разработке стратегии тех работников фирмы, которые будут ее реализовывать, то есть они занимают позицию людей, заинтересованных в успешной разработке стратегии.

Инициативный подход. Руководитель фирмы лично не заинтересован ни в разработке деталей стратегии, ни в том, чтобы возглавлять группу «генераторов идей» для разработки согласованной стратегии. По сути, руководитель побуждает подчиненных ему менеджеров разумно разработать стратегию, защитить и ввести ее в жизнь. В этом случае процесс разработки стратегии, движется снизу вверх. Вышестоящие менеджеры оценивают стратегические предложения, разработанные менеджерами нижестоящих звеньев. Такой подход находит применение в диверсифицированных корпорациях, где руководитель фирмы (исполнительный директор) не имеет возможности лично направлять разработку стратегии в каждом подразделении. Участие руководства корпорации в разработке стратегии может быть сведена к формулировке главных стратегических направлений развития корпорации в целом.

Все четыре подхода имеют свои достоинства и недостатки и могут привести к успешной разработке и реализации или к провалу стратегии. Те или иные последствия зависят от эффективности управления используемым подходом, умение организовать сам процесс разработки стратегии и от компетентности суждений участников, вовлеченных в процесс.

4.2 Типы стратегий

В зависимости от субъекта реализации стратегии различают:

– корпоративную стратегию – стратегию предприятия в целом;

– портфельную (деловая, бизнес) стратегию – стратегию отдельного стратегического подразделения;

– функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны хозяйствования;

– операционную стратегию, которая относится к еще более конкретной деятельности в рамках определенного функционального направления. Она связана с деятельностью ключевых оперативных единиц (заводы, региональные подразделения, отделы и службы внутри функциональных направлений), которые решают ежедневные оперативные задачи, Имеющие стратегическое значение (реклама, управление запасами, закупка сырья, транспортировка, набор персонала, производственные операции и т.п.).

Рисунок 16 Уровни стратегии

Типология стратегий по М. Портеру

М. Портер в начале 80-х гг. XX в. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. Профессор М. Портер выделяет три типа стратегии: *лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование.* При этом последняя делится еще на две: фокусирование на дифференциации и фокусирование на издержках (рис. 15). Рассмотрим каждую стратегию подробно [11].

Лидерство по издержкам. Данная стратегия предельно проста. Чтобы добиться успеха компания должна снизить издержки и стать лидером по этому показателю в своей отрасли. Обычно этот тип стратегии понятен абсолютно всем служащим компании, тем более, если ее деятельность связана с производством каких-либо товаров. Но быть самой экономной компанией в отрасли не простая задача. Во-первых, для этого придется использовать все самое современное оборудование и пытаться достичь максимальной автоматизации процессов. Соответственно, компания старающаяся стать лидером по издержкам нуждается в как можно более

качественном персонале, который будет выполнять свою работу и быстрее, и лучше (при этом, получая больше). Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка. Это логично, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него. Это, по мнению Майкла Портера, самый важный аспект данной стратегии. Для того чтобы все время оставаться лидером по издержкам, компании придется постоянно искать новые возможности сэкономить, внедряя новую технику управления, самые последние технические разработки. Кроме того, нельзя игнорировать принципы дифференциации, так как присутствует возможность того, что покупатели сочтут качество продукции компании не достойным для них. А по тому, надо понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкокачественной продукции, и даже не являются синонимом дешевой продукции. Никто не мешает при должном позиционировании продавать товары по той же цене, что и конкуренты. А за счет низких издержек компания сможет получать более высокую прибыль. Стратегия лидерства по издержкам предполагает постоянное наблюдение за текущей ситуацией. Данная стратегия очень опасна, так как велика вероятность того, что рано или поздно появятся конкуренты, способные сделать свои издержки еще ниже. Все это возможно, как за счет более качественного маркетинга, так и за счет таких факторов как: сеть дистрибуции, технологический прогресс, ноу-хау в управлении, внешние факторы в стране и мире, приход на рынок более крупных глобальных игроков, потеря мотивации сотрудниками и так далее. Одним из главных соблазнов для лидера по издержкам является расширение товарного ассортимента. Но прибегать к нему стоит, 10 раз подумав, так как такое расширение может уничтожить все преимущество по издержкам, тем самым погубив компанию. Еще один фактор, который не стоит терять из виду – потребители. Они могут стать тем фактором, который может заставить компанию снизить цены, что поведет за собой уничтожение всего преимущества лидера по издержкам.

К примеру, компании Northwest Airlines (воздушные перевозки) удалось существенно минимизировать свои издержки, но затем появились проблемы, связанные с дифференциацией продуктов. Фирма Northwest Airlines вовремя обнаружила проблему, и руководство приложило определенные усилия, направленные на улучшение маркетинга, обслуживания пассажиров и услуг по продаже билетов, чтобы продукты компании ничем не уступали продуктам конкурентов.

Дифференциация. В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. В принципе, при грамотном маркетинге продукт компании может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперирую каким-нибудь уникальным свойством продукта. Дифференциация, однако, может относиться не только к

самому продукту или маркетингу, но и к системе сбыта (например, кредитные карты банка «Тинькофф» можно получить только через директ mail) и прочему. Эта стратегия позволяет создавать продукцию, которая будет обходиться конечным потребителям намного дороже, чем товары конкурентов (речь идет о товарах класса люкс). Но не стоит увлекаться, при дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильно управлении может оказаться, что компания идет ко дну.

Среди удачных примеров дифференциации следует отметить стратегию компании 7Up, представившую свой напиток как «не Кола». 7Up имел ошеломительный успех, который бы только развивался, если бы компания по никому не понятным причинам на некоторое время не отказалась от своей стратегии «не кола» и не перешла к «Америка выбирает 7Up». Volkswagen «Жук» является одним из лучших примеров дифференциации. Этот автомобиль был представлен в то время, когда в США была мода на большие, красивые и часто дорогие авто. «Жук» не подходил ни под какое из этих определений и быстро стал самой продаваемой машиной в США. Правда, потом последовал провал. Это было связано с тем, что Volkswagen решил стать всем для всех, изменив своей стратегии дифференциации.

Компании, придерживающиеся стратегии дифференциации, могут стать жертвами таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что компания станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт компании будут копировать конкуренты. Таким вот образом может пропасть все дифференцирующие преимущество компании (если оно связано с продуктом). Наконец, стоит отметить, что компания, придерживающаяся стратегии дифференциации, должна внимательно следить за издержками. Появление японского автомобиля класса люкс под маркой Lexus здорово ударило по позициям американских и европейских гигантов, таких как Cadillac и Mercedes. Японцы тоже позиционировали себя, как автомобиль класса люкс, но за счет более низких издержек он был намного дешевле подобных ему кадиллаков.

Фокусирование. Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей. Майкл Портер делит стратегию фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких издержек компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В

данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию (не по количеству), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории.

Проблемы этой стратегии заключаются в том, что при работе с маленькой целевой аудиторией у компании будут более высокие издержки, чем у той, которая работает на всю отрасль. Наконец, Майкл Портер выделяет еще одну важную угрозу – конкуренты могут найти узкий сегмент рынка в сегменте, на котором работает компания, тем самым серьезно усложнив ей жизнь.

По мнению Майкла Портера любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. Страшнее всего, если компания задержалась на полпути к выбору стратегии (рис.17). В этом случае она будет постепенно терять долю рынка, будут расти ее издержки, что не позволит работать с крупными покупателями. Также компания не сможете ухватиться за узкие ниши и конкурировать с дрогой продукцией, которая обошла ее за счет дифференциации. При выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания. Ведь стратегии фокусирования и дифференциации могут поспособствовать даже серьезному снижению дохода (но не прибыли). Все это ведет к тому, что при выборе стратегии действующей компании может понадобиться полноценная реорганизация, которая неминуемо повлечет за собой увольнения.

Рисунок 17 Общие стратегии (по Портеру)

Пример конкурентных стратегий в автомобильной промышленности приводит А.Дж. Томпсон [12], рис.18.

Так, например, компания Toyota известна во всем мире низкой стоимостью своих автомобилей при сохранении определенного, достаточно высокого уровня их качества.

Низкие издержки	Дифференциация
Toyota	General Motors
Фокусирование Издержек	**Фокусирование Дифференциации**
Hyundai	BMW Mercedes

Рисунок 18 Модель конкурентных стратегий М. Портера относительно мировой автоиндустрии (ситуация на конец 80-х – начало 90-х годов)

В свою очередь, General Motors, конкурируя с Toyota в тех же сегментах рынка, сделала упор на дифференциацию своей продукции по разнообразию расцветок и наличию спецификаций. Так, в 1988 году на рынке Великобритании предлагалось 105 моделей автомобиля Vauxhalls по различной цене. Фирма Hyundai известна во всем мире производством малых автомобилей по низкой стоимости.

Стратегия BMW и Mercedes рассчитана на производство высококачественных автомобилей для определенного, обеспеченного слоя населения. При этом различие вида дополнительных спецификаций позволяет добиться эксклюзивности продаваемого автомобиля под конкретный заказ покупателя, а высокий имидж самих фирм позволяет занимать устойчивую долю рынка.

Типология стратегий по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду

Спустя десятилетие А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий – пять вариантов подходов к стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое число покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Стратегии развития бизнеса по Ф. Котлеру

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии роста бизнеса по Ф. Котлеру (рис. 19):

• ***стратегия концентрированного роста***: усиления позиции на рынке (рост за счет победы над конкурентами); развития рынка (вслед за освоением рынка областного центра, осуществляется освоение рынка малых городов и поселков); развития продукта, когда, например, вслед за выпуском йогурта, организация начинает выпускать йогурт с малиной, йогурт с черникой и т.д., что позволяет удовлетворять в большей степени вкусы потребителей и тем самым обеспечивать рост бизнеса;

• ***стратегия интегрированного роста***: «обратной вертикальной интеграции» и «вперед идущей» вертикальной интеграции. В первом случае организация приобретает долю в имуществе поставщика, чтобы и в его бизнесе навести порядок, обеспечивающий снижение издержек, рост качества и объема ритмично выпускаемой продукции и т.п. Инвестиции обеспечивают прирост бизнеса как за счет деятельности поставщика, так и за счет появления новых конкурентных преимуществ у продукции самой организации в силу отмеченных улучшений поставок. Во втором случае интеграция с оптовыми покупателями или создание собственной дилерской сети позволяет обеспечивать рост как за счет объемов дополнительного вида деятельности, так и за счет повышения чувствительности к изменениям ситуации на рынке товаров самой организации;

• ***стратегия диверсифицированного роста***: центрированной диверсификации (как расширение номенклатуры выпускаемой продукции, например, автомобилей); горизонтальной диверсификации (как частичный переход в смежную с основным видом деятельности отрасль: например, выпуская автомобили, осваиваем выпуск химической промышленности – моющих средств для автомобилей); конгломеративной диверсификации, когда ключевая компетентность позволяет на ее базе организовать выпуск продукции различных отраслей (например, компетенции в производстве микропроцессоров позволяют выпускать швейные машинки, холодильники, автомобили и другие технически сложные в управлении изделия);

• ***стратегия сокращения***: ликвидации в случае банкротства или состояния близкого к банкротству; сбора урожая, когда продается «раскрученный» бизнес для инвестирования вырученных средств в быстрорастущий сегмент рынка; сокращения расходов (например, в период экономического спада).

Стратегии роста			
Концентри-рованного	**Интегри-рованного**	**Диверсифици-рованного**	**Отрицательного (сокращения)**
– усиления позиции на рынке	– обратной вертикальной интеграции	– центрированной диверсификации	– ликвидации
– развития рынка	– вперед идущей вертикальной интеграции	– горизонтальной диверсификации	– сбора урожая
– развития продукта		– конгломеративной диверсификации	– сокращения расходов

Рисунок 19 Сочетание стратегий роста

Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе

Самое удачное определение стержневой компетенции дано К. Прахаладом и Г. Хэмелом: стержневые компетенции являются коллективным знанием организации, направленным на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков.

Стержневая компетенция должна:

• обеспечивать компании возможность проникнуть на рынок и успешно конкурировать на нескольких рынках;

• повысить значимость продукта в глазах покупателя по сравнению с его конкурентным аналогом;

• иметь такие свойства, которые не могут быть воспроизведены конкурентами.

Стержневые компетенции и отличительные способности компании помогают понять, как организация может достигнуть качества, обеспечивающего ей превосходные результаты деятельности, и определить, где именно компания может применять свои компетенции и способности.

Типология стратегий, основанная на модели «продукт – рынок» И. Ансоффа

Одной из самых распространенных моделей анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа, представленная на рис. 15. Рассмотрим стратегии более подробно.

1 ***Стратегия проникновения на рынок*** (англ. «Market penetration»; набор «старый товар / старый рынок») – самая простая, распространенная и банальная стратегия. В этом случае подразумевается, что фирма уже присутствует на существующем рынке с каким-либо существующим товаром (выпуск которого хорошо отлажен).

Цель стратегии – увеличить объемы сбыта, количество продаж.

Для достижения такой цели могут использоваться следующие инструменты:

– расширение рыночной доли;

– увеличение количества покупок товара;

– увеличение частоты покупок товара потребителем (например, за счет всевозможных программ лояльности – дисконтные карты для постоянных клиентов, бонусы, подарки и пр.);

– открытие новых возможностей использования продукта потребителями.

Сохранение или увеличение дохода и прибыли фирмы при выборе стратегии проникновения достигается за счет удержания и/или расширения доли рынка фирмы. Риски при этом минимальны, поскольку фирма действует на хорошо знакомом и привычном ей рынке и имеет дело с хорошо знакомым ей товаром.

2 ***Стратегия развития рынка или стратегия расширения*** (англ. «Market development»; набор «старый товар / новый рынок») – в наибольшей степени подходит компаниям компетентным в сфере маркетинга, то есть имеющих опыт и возможности для проведения эффективных рекламных компаний, работы с клиентами, построения и поиска каналов сбыта.

Цель данной стратегии – адаптировать и продвинуть свои уже существующие товары для новых рынков (завоевание новых сегментов потребителей, открытие филиалов в других регионах).

Инструменты реализации стратегии:

– использование новых каналов сбыта;

– поиск и завоевание новых сегментов рынка;

– нахождение возможностей сбыта продукции в новых географических регионах (в т.ч. экспорт за рубеж).

Реализация существующего товара, выпуск которого уже налажен, на новых рынках связана уже с гораздо большими рисками, да и затраты в этом случае выше. Но зато возникает возможность расширения сбыта.

3 ***Стратегия развития товара, стратегия развития продукта или товарная экспансия*** (англ. «Product development»; набор «новый товар / старый рынок») – в наибольшей степени подходит компаниям, связанным со сферой технологий и техники (телекоммуникации, бытовая и компьютерная техника, автомобильная промышленность).

Цель заключается в предложении уже существующему рынку (имеющимся клиентам) обновленного товара, с новыми более привлекательными и современными характеристиками.

Инструменты роста:

– модернизация существующих продуктов путем придания им новых свойств и функций, или повышения их качества;

– расширение товарного ассортимента;

– создание нового поколения (моделей) продукта;

– разработка и выпуск принципиально нового товара (не имеющего аналогов).

В результате, это еще более затратная, но как показывает практика чуть менее рискованная стратегия предложения нового (обновленного) товара существующим рынкам.

4 ***Стратегия диверсификации*** (англ. «Diversification»; набор «новый товар / новый рынок») – сложнейшая и самая рискованная, но и потенциально самая эффективная.

Причинами, побуждающими компании, становиться на тернистый путь диверсификации могут быть:

– такая стратегия обещает быть прибыльной;

– новое направление не требует больших или рискованных инвестиций;

– текущий стиль ведения бизнеса себя исчерпал;

– диверсификация позволит добиться большей финансовой устойчивости за счет распределения рисков по различным продуктовым линейкам, отраслям и пр.

Цель – предложить новые продукты новым рынкам.

Формы диверсификации:

– горизонтальная – новое направление деятельности компании кардинально от существующих не отличается, а скорее дополняет их (поэтому становится возможным использовать существующие инструменты маркетинга, производства, каналы сбыта, что обеспечивает синергетический эффект);

– вертикальная – новое направление деятельности организации связано с предыдущим или последующим этапом производства, либо продвижения существующих продуктов фирмы;

– концентрическая – развитие и расширение текущего товарного ассортимента, ориентированное на новых покупателей;

– конгломератная – подразумевает кардинально новое (иное) направление развития, абсолютно не связанное с существующими видами деятельности предприятия.

Стратегия диверсификации, в самом общем виде, заключается в одновременной разработке и выпуске новых продуктов, при освоении компанией новых рынков.

Можно заметить, что проникновение – самая экономичная и наименее рискованная стратегия. Этим и обусловлена ее распространенность. Диверсификация же самая затратная и наиболее рискованная. Но и отдача в случае ее успешной реализации может быть на порядок выше.

4.3 Общая схема разработки стратегии

Процедура разработки стратегии, основанной на определении видения, миссии и цели, заключается в формировании самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то

состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Моделью, иллюстрирующей процедуру формирования стратегии, является планирование своей жизни человеком преклонного возраста для самого себя, как бы находящегося в прошлом: какую цель следовало бы поставить себе и какими путями к ней идти, чтобы, находясь в настоящем, получить результат, соответствующий идеальной картине возможных успехов с точки зрения самого человека. Однако после того, как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретной организации и от ее реального состояния. Поэтому необходимо проделать значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда, по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

Общая схема разработки стратегии изображена на рис. 20.

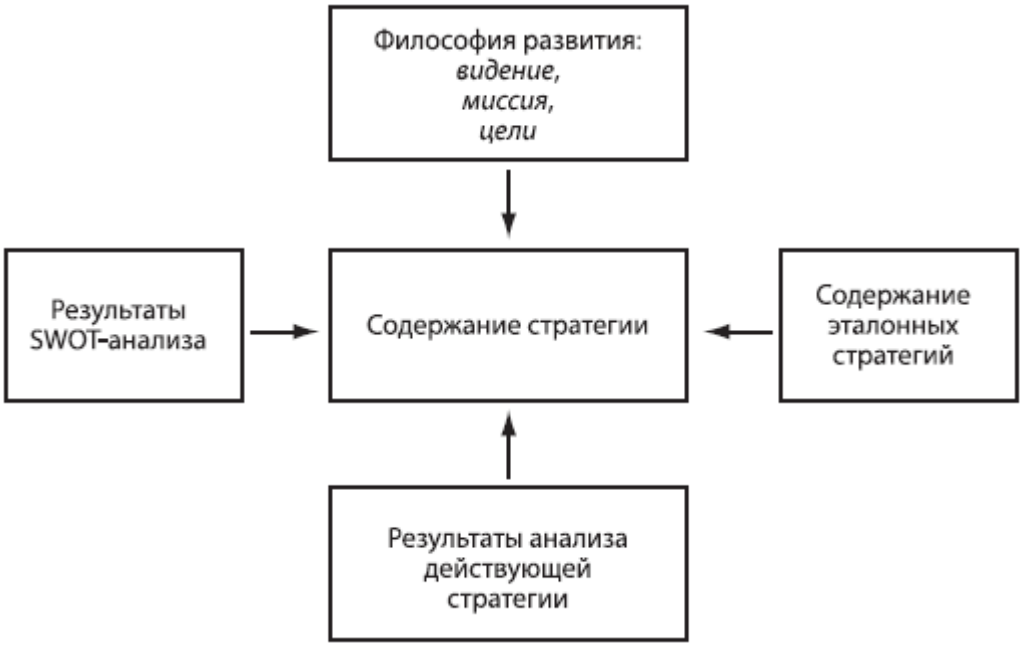


Рисунок 20 Общая схема разработки стратегии

Чтобы представить ситуацию в целом по организации, известный шведский специалист в области управления и организационного развития Б. Карлоф рекомендует *анализировать логику отрасли и саму организацию*, а также *портфель* корпоративных бумаг. Нечто подобное предлагает и О.С. Виханский: учитывать как внешние, так и внутренние факторы функционирования организации, а также портфель выпускаемой продукции. Но не увязнуть в деталях и мелочах, а увидеть главное и целиком всю

картину позволяет системное представление об организации. Агрегат такой системы, как организация, в данном случае может быть представлен подсистемами, составленными на разных языках описания – *конфигуратором*.

Конфигуратор организации, состоящий из четырех описаний, выглядит следующим образом:

– *идеологическая основа* организации (видение, миссия, цели и стратегии);

– *эффективность на рынке* (потребности рынка и степени удовлетворения их организацией, доли организации на рынке и тенденции их изменения, способности организации в создании новых направлений деятельности, потребительская оценка потенциала организации);

– *внутренняя эффективность* использования ресурсов – труда, собственности и капитала;

– *стратегическое управление* организацией (способность руководства наметить стратегический курс и организовать внедрение необходимых изменений).

При анализе стратегии организации трудно себе представить, чтобы всегда можно было обнаружить какую-либо публично предъявленную стратегию. Однако попытаться выделить факторы, характеризующие деятельность организации, необходимо для того, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних для организации параметров. В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации (рис.21).

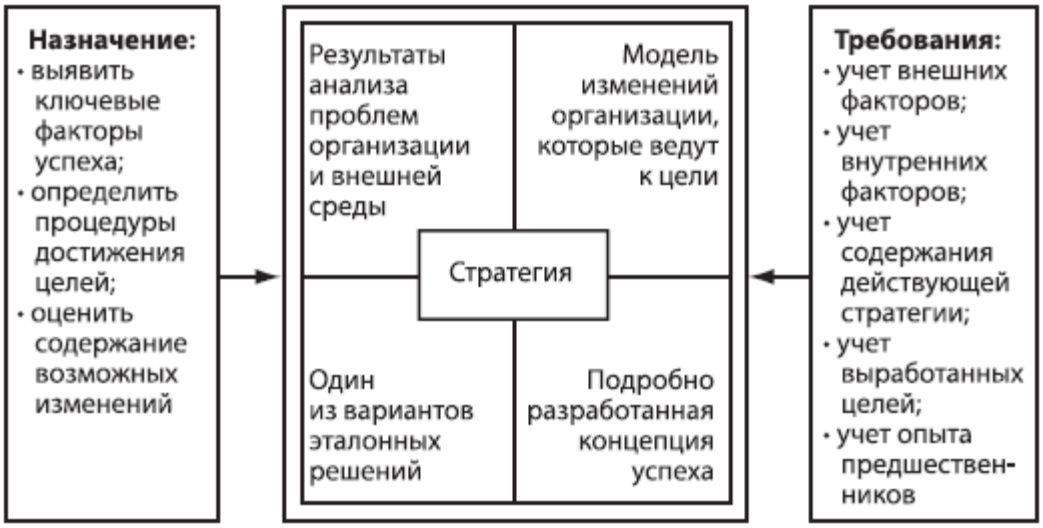


Рисунок 21 Факторы, определяющие стратегию организации

Вначале необходимо «*увидеть*» свою организацию в будущем, причем образ организации, с одной стороны, создается как ее идеальный образ, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого лучшего будущего. Этот образ необходимо *наполнить содержанием* того, что организация желает предложить обществу и самой себе – своим работникам, т.е. содержанием той миссии, которую организация хотела бы выполнять в будущем.

Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает *формулирование целей* организации, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех организации. Схема формирования стратегии изображена на рис. 22.

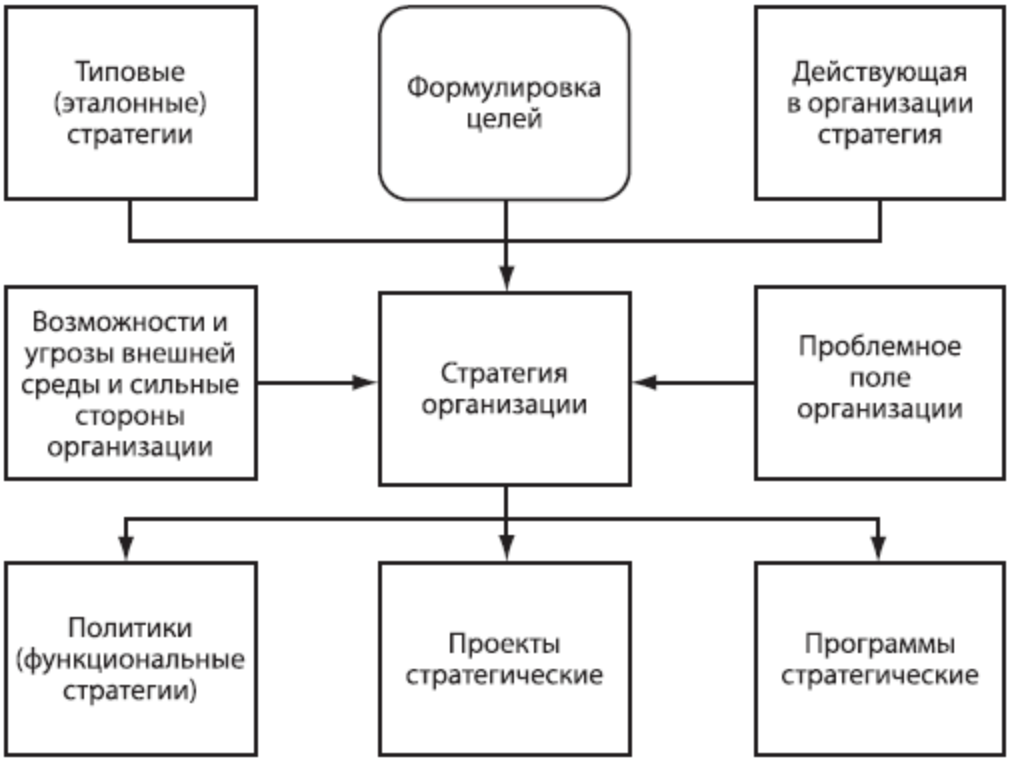


Рисунок 22 Схема формирования стратегии

Основной базовой моделью разработки стратегического плана принято считать модель Гарвардской школы бизнеса, лидером которой считается К. Эндрюс. Г. Минцберг называет эту модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит уверенность в том, что формулирование стратегии как процесс опирается на несколько базовых постулатов, которые в своей совокупности обеспечивают проектирование стратегии. Согласно этой модели процесс стратегического планирования представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и

угроз внешней деловой окружающей среды, которые выражаются в форме ключевых факторов успеха, и сильных и слабых сторон ресурсного потенциала фирмы, выраженных в отличительных способностях к развитию. Схема разработки данной модели представлена на рисунке 23.

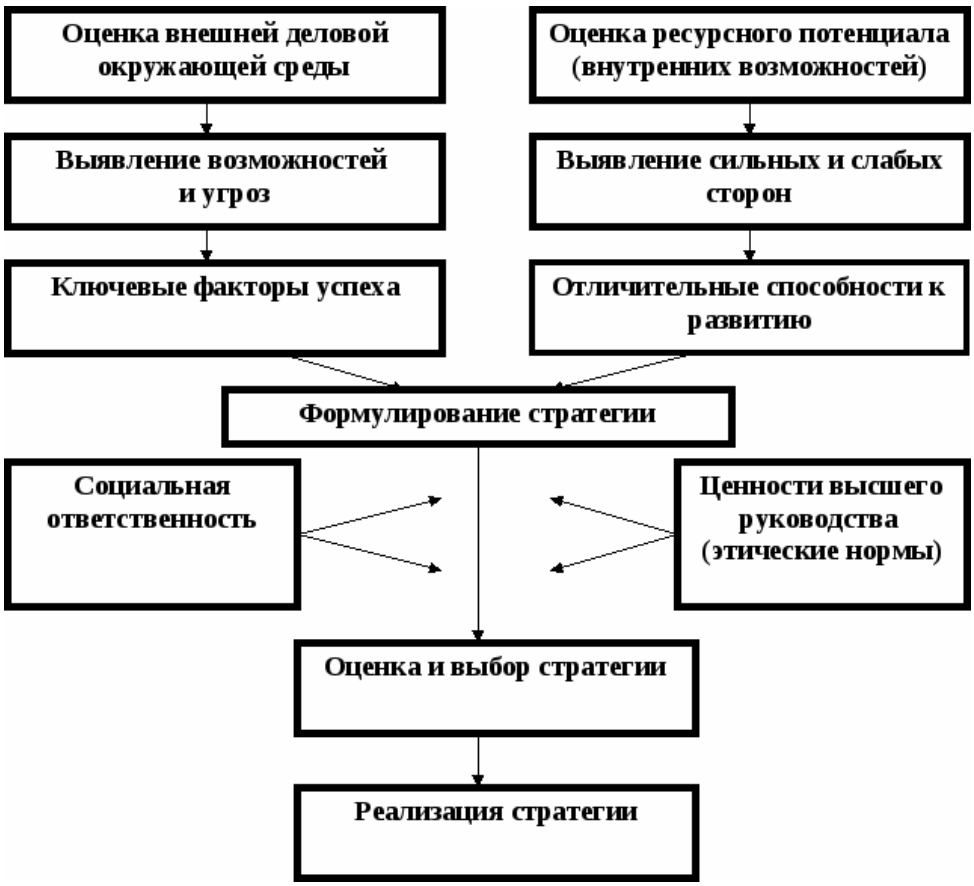


Рисунок 23 Схема разработки стратегии Гарвардской школой бизнеса

В основу построения данной модели стратегического планирования положены следующие основные методологические принципы:

1 Процесс формирования стратегии развития фирмы должен быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что разрабатываемая стратегия должна возникать не интуитивно и не в результате внезапного появления из «потока проблем», а быть продуктом тщательно контролируемого и осознанного процесса обдумывания и принятия решений.

2 Руководство процессом формирования стратегии развития фирмы должен осуществлять топ-менеджер. Исполнительный директор должен быть своеобразным «архитектором» стратегии, а также определять, кто конкретно еще будет привлекаться к процессу стратегического планирования.

3 Модель формирования стратегического плана должна быть достаточно простой и информативной.

4 Любая стратегия развития фирмы уникальна и рассматривается в качестве результата созидательного проектирования. Последнее означает, что

стратегия должна содержать в себе концептуальные, отличительные цели данной фирмы, особенности ее развития, а не формироваться по некоему шаблону.

5 Процесс формулирования стратегии должен завершаться лишь тогда, когда альтернативные стратегии имеют полное описание и осуществлен окончательный выбор лучшей из них.

6 Любая стратегия развития фирмы должна сочетать простоту восприятия и полноту выражения, а также описываться ясным и доступным языком.

7 Стратегия развития любой фирмы должна предусматривать разработку определенного механизма ее реализации.

Существуют следующие ***виды стратегического планирования***:

1 Долгосрочное (перспективное) планирование. Поскольку при разработке планов идут от будущего к настоящему, планы, рассчитанные на более короткий срок, становятся составной частью перспективных. Перспективные планы отражаются долгосрочные цели и генеральную стратегию действий. Разрабатываемые альтернативные стратегии, в план не включается, а отражаются в специальных программах, содержащихся в приложениях. Перспективные планы включают в себя показатели и предложения, которые отражаются в обобщенных, чаще всего финансовых, показателях. Перспективные планы разрабатываются на срок от 5 до 10 лет.

2 Среднесрочное планирование. В их основе лежит реальный спрос на продукцию организации, изменение ее характеристик в ближайшем будущем, перестройка технологии производства, финансовые ограничения, конъюнктура, риск потери партнера и др. Среднесрочные планы разрабатываются на срок от 1 до 5 лет.

3 Краткосрочное планирование. Такое планирование охватывает период в несколько недель или месяцев. Оно нацелено на регулирование текущего использования ресурсов и реализуется через составление календарных программ производства и контроля за ним, управления материальными запасами и полученными кредитами.

4 Оперативное планирование. В задачу оперативного планирования входит контроль за ежедневной загрузкой оборудования, последовательность операций, расстановка работников и др.

5 МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

5.1 Методологический подход в стратегическом планировании

Методологический подход в стратегическом планировании выражается в целенаправленном использовании логики познания, научных принципов и методов причинно-следственного и ситуационного анализа, выбора и оценки решений в процессе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех направлений, уровней и временных периодов.

В методологии стратегического планирования следует выделить его системность, характеризующуюся качественными элементами методологического подхода: комплексный, структурно-функциональный, программно-целевой, мультипликативный, социально-нормативный, ресурсосберегающий и динамический.

Концепция стратегического планирования основывается на учете следующих факторов:

1 Стратегия как логически интегрированная последовательная система принятия решения должна быть проактивной (упреждающей влияние окружающей среды) и предшествовать практическим действиям.

2 Стратегия определяет назначение фирмы, ее долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов.

3 Выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и ее сферы деятельности.

4 В стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде.

5 Стратегия логически обосновывает распределение задач на высшем и среднем уровне управления, что обеспечивает координацию функций и организационной структуры.

6 Стратегию можно считать обоснованием существования организации: в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды собственников (акционеров).

Специфика стратегических решений, связанных с долгосрочным развитием бизнеса, проявляется в том, что они:

– направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на текущие задачи;

– направлены в отдаленное будущее и потому являются принципиально неопределенными, в силу чего субъективны и требуют непрерывного уточнения;

– многовариантны, при этом разработка альтернатив, на которые они опираются, играет важную самостоятельную роль;

– инновационны по своей природе, а поскольку люди и организации изначально инерционны, то требуют разработки мероприятий по преодолению своего отторжения;

– изначально признают неизбежность отклонения траектории фактического движения предприятия к перспективной цели от любой из плановых альтернатив, в силу чего требуют для обеспечения своей реализации создания соответствующего ресурсного потенциала;

– необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Различают следующие методы стратегического планирования:

– расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономические и др.;

– графо-аналитические, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;

– экономико-математические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;

– эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т.д.

К методам и моделям стратегического планирования можно отнести и методы, и модели стратегического анализа, достаточно подробно описанные в зарубежной и отечественной литературе.

В рыночной экономике широко используются портфельные модели анализа стратегии. Ниже приводится краткая характеристика основных портфельных моделей.

В самом общем смысле под портфелем понимается пакет ценных бумаг, принадлежащих какому-либо лицу (фирме) – это наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Среди разнообразия методов портфельного анализа наибольшее распространение получили методы, приведенные в п.5.2–5.5.

5.2 Метод Бостонской консалтинговой группы

Матрица БКГ (также называется матрица «рост–доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х г. и является одной из первых моделей портфельного анализа.

В основе матрицы БКГ (рис.24) заложено две гипотезы:

- лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке.
- для того, чтобы эффективно действовать в быстрорастущих сегментах, компания должна вкладывать в развитие товара на высоком

уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет уменьшать расходы на развитие товара.

Рисунок 24 Пример таблицы БКГ

Основной смысл модели в 1 предложении: матрица БКГ предполагает, что фирма для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и вкладывать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты рынка, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Таким образом, основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц фирмы, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

Все товары компании разбиваются на 4 квадранта. Стратегия развития товарной группы зависит от того, в каком квадранте находится товар. Каждый квадрант имеет отдельные рекомендации (рис.25).

Первый квадрант: «вопросительные знаки» или «трудные дети», «дикие кошки».

В первом квадранте матрицы БКГ находятся такие направления бизнеса фирмы, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке.

Рисунок 25 Описание четырех квадрантов матрицы БКГ

Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке.

При попадании направления бизнеса в данный квадрант матрицы БКГ компания должна решить, есть ли сейчас достаточные ресурсы для развития товара на данном рынке (в таком случае: инвестиции направляются в развитие знания и ключевых преимуществ товара, в интенсивный прирост доли рынка). Если фирма не обладает достаточными ресурсами для развития товара в данных рынках – товары не развиваются.

Второй квадрант: «звезды»

Во втором квадранте матрицы БКГ находятся направления бизнеса компании, которые являются лидерами в своей быстро растущей отрасли. Фирма должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать вложения.

На данные направления бизнеса должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (научный персонал, разработки, денежные средства) Данный вид бизнеса является будущим стабильным поставщиком денежных средств для компании.

Третий квадрант: «дойные коровы»

Представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих рынках. Товары и услуги компании, представленные в данном квадранте матрицы БКГ являются основными генераторами дохода и денежных средств.

Данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж. Компания может использовать денежный средства от реализации таких товаров и услуг для развития своих

более перспективных направлений бизнеса – «звезд» или «вопросительных знаков».

Четвертый квадрант: «собаки»

В данном квадранте матрицы БКГ сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих рынках. Данные направления бизнеса обычно являются неперспективными для фирмы и приносят мало прибыли. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа.

5.3 Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»

Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKincey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ;
- позиция в конкуренции.

Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который предприятие имеет (или хочет получить) выход.

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т.е. те которые тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на них ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» имеет размерность 3х3. По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» располагаются параметры, которые подконтрольны компании, соответственно, по оси Y – неподконтрольные.

Увеличение размерности матрицы до 3х3 позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на

некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части, таким образом сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх.

В матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» (табл.15) выделяются три области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших
- средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Таблица 15 Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»

Привлекательность отрасли	**Конкурентная позиция**		
	хорошая	средняя	слабая
Высокая	Победитель	Победитель	«Знак вопроса»
Средняя	Победитель	Средний бизнес	Проигрывающий
Низкая	Производитель прибыли	Проигрывающий	Проигрывающий

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например, путем продажи бизнеса;

- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большое число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как матрица Бостонской консультативной группы. Часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в таблице 16.

Таблица 16 Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы

Основные проблемы	**Типичные симптомы**	**Типичные коррективы**
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в СЗХ – «проигрывающий» Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание»/ликвидация/ «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильный рост и прибыль	«Раздевание» выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» позволяет рассматривать динамику второго фактора – привлекательность стратегической зоны хозяйствования. Кроме того, здесь значительно расширен выбор стратегический выбор.

Вместе с тем, матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» применима далеко не во всех случаях и также как и матрица БКГ носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

Матрица может использоваться только фирмами приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают фирмы предпринимательского типа.

Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи», как впрочем и все модели стратегического анализа, исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако, последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов наряду с наиболее вероятной возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно.

Человеческий фактор, т.е. результат анализа по методу «Дженерал Электрик – МакКинзи» – опять же относится ко всем матрицам – зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗХ, которая рассчитывается в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой ступени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗХ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

В таблице 17 представлены общие показатели оценки привлекательности СЗХ, а также характеристики сильных сторон компании.

Таблица 17 Характеристики преимуществ компании и привлекательности отрасли

Характеристики сильных сторон компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность сети дистрибуции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции компании Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость	Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке

5.4 Модель ADL-LC

В основе подхода к портфельному анализу фирмы *Arthur D. Little* лежит концепция жизненного цикла отрасли или стратегической бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад (рисунок 26).

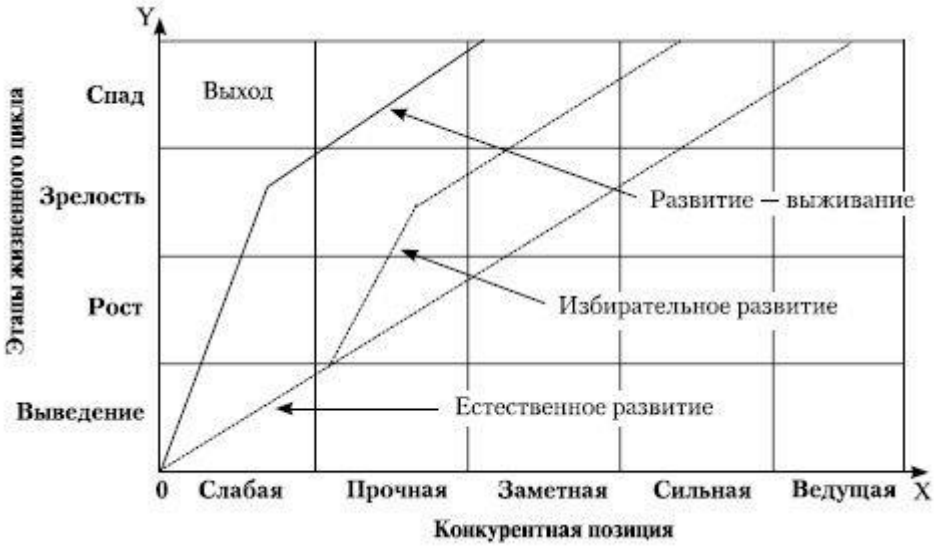


Рисунок 26 Матрица модели ADL–LC

Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса: ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая. В принципе может быть шестая конкурентная позиция – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Конкурентные позиции характеризуются следующим образом (таблица 18).

Таблица 18 Конкурентные позиции

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии или надежно защищенного технологического лидерства/
Сильная	Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в полтора раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного

	преимущества нет.
Благоприятная (заметная)	Это, как правило, один из лидеров в слабоконцентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне, и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свой положение.
Прочная	Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить.
Слабая	Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для его развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно.
Нежизнеспособная	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес.

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL размерности 4x5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений. Для использования матрицы необходимо определить переменные, которые характеризуют стадию жизненного цикла (ось X), и переменные, определяющие сильные стороны бизнеса и его относительное положение на рынке (ось Y). Таблица 19 показывает значения переменных, характерных для каждой стадии жизненного цикла отрасли. Что касается сильных сторон бизнеса, то они определяются такими показателями, как общая конкурентоспособность бизнеса, отношение менеджмента к риску, наличие патентов, гарантийного обслуживания, вертикальной интеграции, общая эффективность производства.

Таблица 19 Переменные стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	**Стадии жизненного цикла**			
	Рождение	**Рост**	**Зрелость**	**Спад**
Темп роста	–	Выше темпа роста ВНП	Ниже темпа роста ВНП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число	Возрастающее	Большое и	Незначительное	Сокращающееся

конкурентов		возрастающее	(постоянные конкуренты)	
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность потребителей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Помимо отображения конкретного положения бизнес-единицы модель ADL может продемонстрировать ее финансовый вклад в корпоративный портфель. Тогда в соответствующей ячейке матрицы приводится цифра, которая показывает вклад данной ячейки в определенный показатель: это может быть доля объема продаж и активов бизнес-единицы в продажах и активах корпорации. Суммарные значения по столбцам и строкам матрицы указываются на полях. В этом случае о сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси У (суммарное значение каждого ряда).

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов.

1 *Простой (естественный) выбор*. Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице ADL. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.

2 *Специфический выбор*. Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).

3 *Уточненные стратегии*. На данном этапе фирма предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Предлагаются 24 такие стратегии (таблица 20). Этот этап является уникальным вкладом фирмы*Arthur D. Little*в методику стратегического планирования. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию, чтобы определить, сколько именно средств потребуется, на какой срок и т.д. Следует помнить, что, когда

планируется перераспределение или вложение средств в определенный продукт или стратегическую единицу бизнеса, должен быть обязательно составлен детальный бизнес-план развития продукта или СЕБ (см. таблицу 21).

Таблица 20 Уточненные стратегии консультационной фирмы Arthur D. Little

A	Обратная интеграция	M	Рационализация рынка
B	Развитие бизнеса за рубежом	N	Методы и направления повышения эффективности
C	Развитие производственных мощностей за рубежом	O	Новые продукты/новые рынки
D	Рационализация системы сбыта	P	Новые продукты/старые рынки
E	Наращивание производственных мощностей	Q	Рационализация производства
F	Экспорт той же продукции	R	Рационализация ассортимента продукции
G	Прямая интеграция	S	Чистое выживание
H	Неуверенность	T	Старые продукты/новые рынки
I	Начальная стадия развития рынка	U	Старые продукты/старые рынки
J	Лицензирование за рубежом	V	Эффективная технология
K	Полная рационализация	W	Снижение себестоимости
L	Проникновение на рынок	X	Отказ от производства

Следует отметить, что матрица фирмы *Arthur D. Little*особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию.

Таблица 21 Рекомендации матрицы Arthur D. Little

Вид СЕБ	**Прибыль**	**Денежный поток**	**Инвестиции**	**Возможные стратегии**
Ведущая/ рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V). Начало нового бизнеса (E, I, L)

Ведущая/ Рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A, C, N, U, V, W). Удержание доли рынка (A, C, N, U, V, W)
Ведущая/ Зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (A, B, C, F, G, H, J, N, T). Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V)
Ведущая/ спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W)
Сильная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (E, I, L). Быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильная/ рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (A, C, N, U, V, W). Быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Сильная/ зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W). Рост доли рынка с увеличением производства (A. B, C, F, G, J, N, P, T, U)
Сильная/ спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (A, C, N, U, V, W) или «сбор урожая» (D, K, M, N, Q, R, V, W). Удержание рыночной ниши (C, D. N. Q, U)
Заметная/ рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)
Заметная/ рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (A, C, N, U, V, W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная/ зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (A. B, C, F, G, J, N, P, T, U). Поиск и защита рыночной ниши (A, G, I, M, R, T)
Заметная/ спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (B, C, L,N, P, T, V,U), ее удержание (C,D,N,Q,U) или уход с рынка (D, M,Q,R,W)
Прочная/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T) или доказать жизнеспособность

Прочная/ рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансированный	Избирательные	Сосредоточение (G, L, T). Доказать жизнеспособность (D, F, L, M, P, Q, R)
Прочная/ зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (C, D, N, Q, U). Выход из отрасли (D, M, Q, R, W)
Прочная/ спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвестиций	Уход с рынка (D, M, Q, R, W) или отказ от производства (X)
Слабая/ рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательный или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D, E, L, M, P, Q, R), в противном случае выход из отрасли (D, M, Q, R, W) или отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S)
Слабая/ рост	Отсутствует	Отрицательный (заем)или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или обновление продукции (D, M, O, P, Q, R, U). Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положительный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W). Обновление продукции (D, M, O, P, Q, R, U). Уход с рынка (D, M, Q, R, V), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая/ спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)

Важно, что данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие («оживление» отрасли, или так называемое «новое использование велосипеда»). Механическое следование модели ADL не позволяет учесть такие возможные изменения. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как согласно модели ADL конкуренция фрагментарна на стадии рождения. Схематичность данной модели портфельного анализа, как, впрочем, и всех других моделей, определяет необходимость творческого подхода к ее использованию.

5.5 Матрица SHELL/DPM (Матрица направленной политики)

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix или сокращенно DPM).

В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey:

1) модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации;

2) в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла.

Принимаемые на основе модели Shell/DPM (рис.27) стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

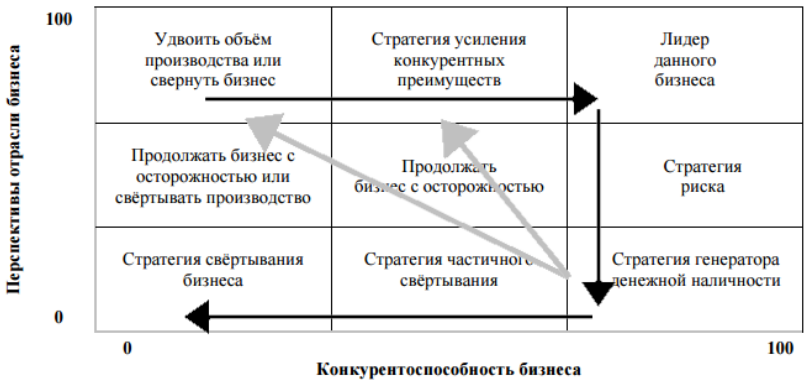


Рисунок 27 Матрица SHELL/DPM

В первом случае (черные стрелки) оптимальной считается следующая траектория развития позиций организации: от Удвоения объема производства или свертывания бизнеса → к Стратегии усиления конкурентных преимуществ → к Стратегии лидера вида бизнеса → к Стратегии роста → к Стратегии генератора денежной наличности → к Стратегии частичного свертывания → к Стратегии свертывания (выхода из бизнеса). В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (серые стрелки) оптимальной считается траектория развития позиций организации из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым.

Это означает, что денежная наличность, порожденная организацией на стадиях Генератора денежной наличности и Частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции Удвоения объема производства и Усиления конкурентных преимуществ.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных

в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

5.6 Анализ динамики издержек и кривая опыта

Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 году. Она связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

1 преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;

2 обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;

3 эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Применение кривой опыта возможно в отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие. Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности перестройки для решения различных специфических задач. Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

5.7 Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла

В основе анализа динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

- рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;

- стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;
- стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;
- стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

Цель модели жизненного цикла – правильно определить стратегию бизнеса для каждого этапа жизнедеятельности товара на рынке. Существует большое количество модификаций жизненных циклов в зависимости от типов товаров. Тем не менее нельзя слишком тесно привязывать стратегию к модели жизненного цикла.

Модели «кривой опыта» и «жизненного цикла» являются наиболее простыми методами стратегического анализа, поскольку связывают разработку стратегии лишь с одним из факторов деятельности фирмы.

5.8 Анализ PIMS

Моделью, способной дать конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ PIMS.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании «General Electric». PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 временных, позволяет выявить около 67 % факторов успеха компании. Эти показатели деятельности компаний, влияющие на уровень прибыли, разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса, характеристика и привлекательность рынка, на котором действует предприятие, и производственная структура предприятия.

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Модель PIMS выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания - относительное качество товара, относительная доля рынка, производительность труда. Модель PIMS позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий, выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов. В условиях российской экономики изучение модели PIMS носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для

высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса.

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рисунке 28. Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак « – » означает неблагоприятный эффект. Факторы проранжированы.

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают: капиталоемкость; относительное качество продукта; относительная доля компании на рынке; производительность труда.

Рисунок 28 Решающие факторы прибыльности

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

5.9 Метод анализа LOTS

Метод LOTS используется на первом этапе процесса стратегического управления для прогнозирования деятельности организации.

Философия LOTS исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Этот метод включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Обслуживание включает 9 этапов и касается:

1 существующего положения;

2 стратегии;

3 долгосрочных целей;
4 краткосрочных целей;
5 методов и объектов анализа;
6 кадрового потенциала;
7 планов развития;
8 организации менеджмента;
9 отчетности.

При реализации этих этапов могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. При этом конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

5.10 Модель Д. Абеля

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем, который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рисунок 29):

– обслуживаемые группы покупателей (кто?);

– потребности покупателей (что?);

– технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

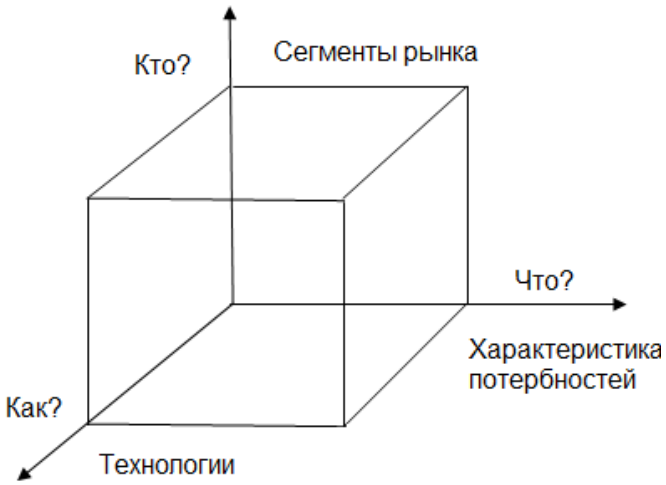


Рисунок 29 Модель стратегического развития Д. Абеля

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

Главная идея: организация должна рассматривать и формировать стратегии с учетом технологии, при этом она может и должна использовать следующие возможности:

– с помощью существующей технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;

– с помощью другой технологии и на основе использования того же оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;

– с помощью существующей технологии и на основе использования нового оборудования удовлетворять другие потребности потребителей;

– используя другую технологию и другое оснащение удовлетворять другие потребности потребителей;

– с помощью другой технологии, используя то же оборудование, вырабатывать другую продукцию;

– искать новые потребительские группы, потребности которых можно удовлетворять, используя то же оснащение.

5.11 Модель Г. Стейнера

Модель Г. Стейнера в определенной мере можно считать симбиозом моделей Гарвардской группы и И. Ансоффа. Модификация, предложенная Г. Стейнером в 1975 г., представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов (рисунок 30).

Продукт \ Рынок	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рисунок 30 Модель Г. Стейнера

Матрица показывает уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок / продукт». Модель может быть использована для определения вероятности успешной деятельности при выборе той или иной стратегии, а также для выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношения, например инвестиций для разных СХП.

В качестве основных положений данной школы стратегического управления следует назвать:

1 Рассмотрение стратегии развития предприятия как результата контролируемого, осознанного процесса формального планирования,

разбиваемого на отдельные шаги, которые схематически изображаются в виде контрольных таблиц с помощью соответствующих методов.

2 Высшее руководство предприятия несет ответственность за содержательную сторону стратегического процесса, а за его практическую сторону отвечают кадровые плановики.

3 Стратегия развития предприятия считается завершенной (готовой) в том случае, когда четко видно ее практическое приложение.

В последние годы работы представителей данной школы стратегического управления стали в большей степени ориентироваться на практическое приложение, при этом достаточно четко обозначились два новых подхода - использование сценарного планирования и применение стратегического контроля.

Сценарий рассматривается в качестве важнейшего инструмента плановой деятельности, который стимулирует творческую активность плановиков.

Значительно возрастает интерес представителей школы планирования к вопросам стратегического контроля, смысл которого заключается в поддержании постоянной нацеленности предприятия на выполнение стратегических задач. Более того, стратегический контроль рассматривается в значении пересмотра и принятия предложенных стратегий.

При таком подходе содержание и масштабы стратегического контроля значительно расширяются и выходят за пределы стратегического планирования.

5.12 Модель А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда

Американские специалисты в области стратегического управления А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии (рис.31), в которой представлены наиболее предпочтительные стратегии в зависимости от двух параметров: динамики роста рынка и конкурентной позиции фирмы.

Рисунок 31 Матрица Томпсона и Стрикленда

Матрица предполагает оценку по параметрам роста рынка и конкурентной позиции. В зависимости от сочетания характеристик выделяют 14 вариантов стратегии, которые выбираются по интенсивности факторов.

Политика сильных фирм сводится к следующему:

– максимальному использованию преимуществ их лидирующего положения, укреплению положения;

– развертыванию бизнеса в новых отраслях;

– если в отрасли наблюдается упадок, то ставку следует делать на диверсификацию;

– если отрасль развивается, то выбор стратегии должен приходиться на концентрированный или интегрированный рост.

Слабые фирмы ведут себя по-другому: они должны выбирать стратегии, которые ведут их к росту; если таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Модель А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда представлена на рисунке 32.

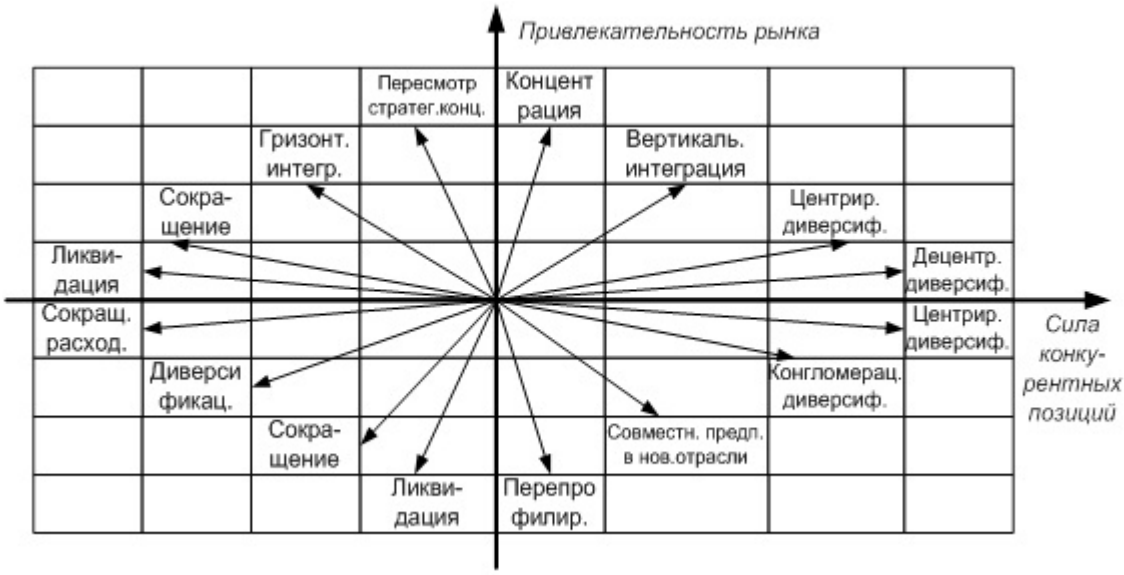


Рисунок 32 Модель А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда

5.13 Модель Ч. Хофера–Д. Шенделя

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Ч. Хофер и Д. Шендель выделяют 3 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.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает 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 Ч. Хофер и Д. Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

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.

В структуре модели по оси У отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой (рис. 33).

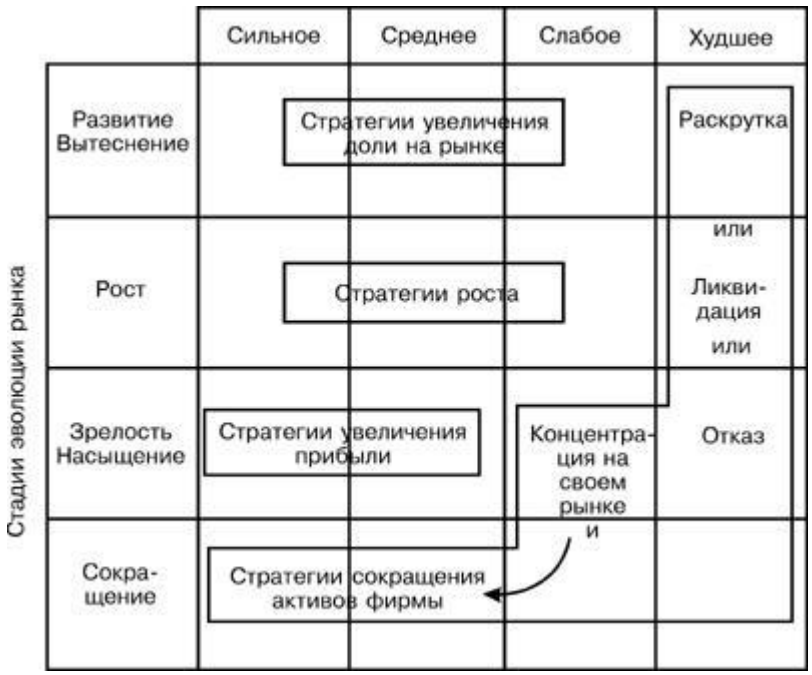


Рисунок 33 Модель Хофера–Шенделя

На оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Т.к. очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Рисунок 33 показывает такие обобщенные стратегии. Можно видеть: одна обобщенная стратегия накрывает 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 дистрибьюции. 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 быстро растущих 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.

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 удается, 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 4 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. Ч. Хофер и Д. 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, показанный в таблице 22. Некоторые из этих переменных нуждаются в дополнительных пояснениях.

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.

Таблица 22 Переменные, используемые в модели Хофера–Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось Х)	Переменные стадии жизненного цикла (ось У)
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

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: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

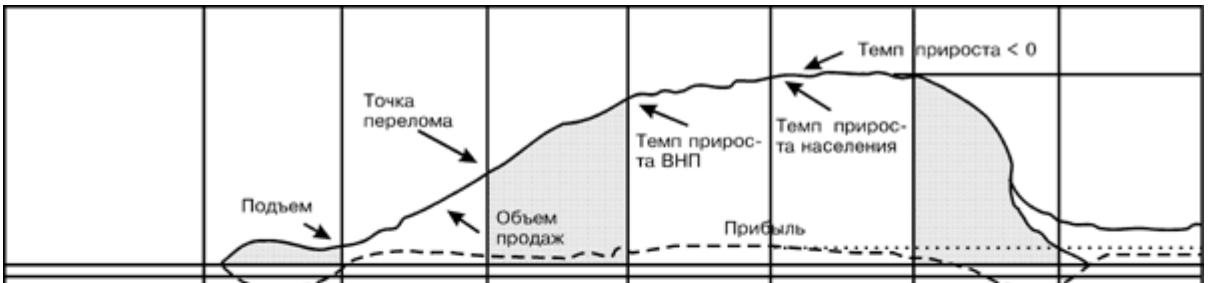
На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кто-то нет).

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. Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно (рис.34).



Стадия	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Темп прироста рынка	Низкий	Очень высокий	Высокий	= темпам роста ВНП	= темпам роста населения	Отрицательный	Близкий к 0
Изменения в темпах роста	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление, остаются низкими	Небольшие
Число сегментов	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Мало	Мало
Технологические изменения в конструкции продукта	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Темпы технологических изменений в конструкции продукта	Незначительные	Незначительные/ средние	Очень большие	Большие/ средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Основная функциональная проблема	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибьюция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

Рисунок 34 Кривая жизненного цикла продукта, соотнесенная с параметрами рынка

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 34 показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Подразумевается, что:

1 Стадия развития – это начало роста рынка.

2 Стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка.

3 Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается.

4 Стадия зрелости – это рост, переходящий в застой.

5 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, т.к. потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

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, т.к. 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.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Ч. Хофер и Д. 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:

1 Портфельные корпоративные стратегии.

2 Стратегии материально-технического обеспечения.

3 Политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель (рис. 35).

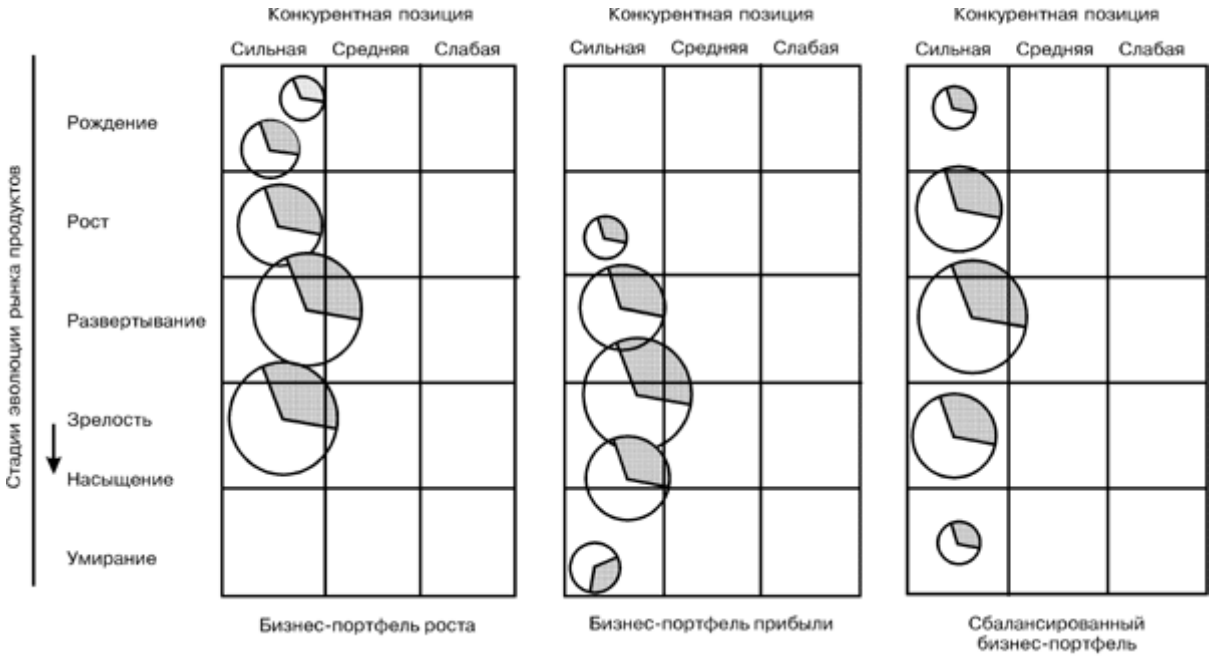


Рисунок 35 Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера–Шенделя)

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.

Ч. Хофер и Д. Шендель называют 4 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 изобилием развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Ч. Хофер и Д. 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.

6 ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

6.1 Этапы процесса реализации стратегии

После того как стратегия определена, наступает наиболее сложный этап стратегического управления: необходимость реализовать намеченную стратегию. Процесс реализации стратегии включает следующие основные этапы:

1 Постановка стратегических задач.

2 Разработка проектов развития по каждой стратегической задаче.

3 Составление планов реализации проектов.

4 Формирование структур, отвечающих за стратегические проекты.

5 Стратегический контроль.

Началом реализации стратегии является постановка стратегических задач. Это такие задачи, которые выражают сущность стратегии. Количество таких задач не должно быть большим. В противном случае не все из них могут быть выполнены. В процессе постановки стратегических задач необходимо учитывать, в какой мере они отвечают результатам стратегического анализа.

Каждая стратегическая задача находит отражение в стратегическом проекте. Стратегический проект представляет собой совокупность мероприятий, которые необходимо осуществить для реализации стратегии. Проекты могут быть различными. Например, в одной энергетической компании разработали два типа проектов: проекты развития бизнеса (действующего и нового) и проекты развития системы управления бизнесом (управление компанией в целом и обеспечение управления). Каждый проект должен иметь ответственного (менеджера проекта). Если такового нет, то стратегическая деятельность оказывается размытой и ответственность за ее выполнение носит обезличенный характер. В результате стратегические задачи решаются по остаточному принципу: «если времени хватит, то решим». А поскольку основную часть времени менеджеров занимает текущая деятельность, то стратегические задачи не выполняются.

Все стратегические проекты нужно тщательно планировать. План призван определить этапы и необходимые условия для выполнения стратегии. Особое внимание необходимо обратить на ресурсное обеспечение плана. План реализации проектов должен учитывать характер стратегических изменений. Можно выделить несколько типов изменений:

– перестройка. Предполагает фундаментальное изменение фирмы, затрагивающее ее структуру и все направления деятельности. Данный тип изменений может проводиться тогда, когда, например, фирма меняет свою отрасль и переходит в новую сферу деятельности;

– радикальное преобразование. В этом случае фирма не меняет отрасли, но в ней происходят значительные изменения. Это происходит, например, при слиянии с другой фирмой;

– умеренное преобразование. Оно осуществляется тогда, когда фирма выходит с новым продуктом на рынок и пытается найти для него покупателей. Изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг;

– обычные изменения. Преобразования происходят в одной из сфер, например, в маркетинге в целях поддержания интереса к продукту фирмы. Эти изменения незначительны, и их проведение мало затрагивает деятельность фирмы в целом.

Одним из этапов реализации стратегических проектов является создание структур, отвечающих за проекты. Каждый из участников должен выполнять определенные обязательства (табл. 23).

Таблица 23 Распределение ролей при реализации стратегических проектов

Тип стратегии	Кто отвечает?	За что отвечает?
Корпоративная стратегия	Совет директоров, управляющие высшего ранга	Достижение целей стратегии. Реструктуризация бизнеса (слияние, поглощение, расширение и т.п.). Установление приоритетов
Стратегии бизнес-единиц	Руководители бизнес-единиц	Создание конкурентных преимуществ на уровне бизнес-единиц. Формирование системы стимулирования роста эффективности труда
Функциональные стратегии	Руководители среднего звена управления	Улучшение функционирования бизнес-единиц. Улучшение функционирования своих подразделений

Для выполнения стратегии ее необходимо контролировать. Осуществление стратегического контроля включает ряд этапов. Первый – определение стандартов, т.е. показателей или процессов, которые будут проверяться. Второй – сравнение стандартов с фактическими результатами. Третий этап – определение направлений действий.

6.2 Стратегический план

После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со следующей

фундаментальной задачей стратегического управления – формулированием или формализацией стратегии.

Стратегия может быть сформулирована и в виде стратегической концепции, и в виде стратегической карты, и в виде уже более детального стратегического плана.

Стоит отметить, что отдельные элементы стратегического плана могут меняться в зависимости от ситуации или подхода компании к управлению ее развитием. В качестве шаблона стратегического плана можно выбрать, к примеру, следующий:

– миссия компании;

– стратегическая концепция развития (генеральные цели и стратегические направления);

цели;

– детализированная стратегия (описание пути достижения целей в форме перечня стратегических задач (детальное содержание задачи, сроки исполнения, ответственное лицо, критерии оценки результата и т.д.), показателей, позволяющих оценить степень приближения к цели, оценка необходимых для выполнения задач и достижения целевых значений показателей ресурсов/бюджетов.

В качестве приложения к стратегическому плану могут быть использованы результаты стратегического анализа, но это не является обязательным.

Следующим после проведения стратегического анализа этапом является разработка либо уточнение миссии компании.

6.3 Стратегическая концепция, стратегическая идея и стратегические цели

Стратегическая концепция заключает в себе основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план компании. При разработке дерева целей и стратегий нужно ориентироваться именно на стратегическую концепцию развития.

Приведем пример стратегической концепции развития для группы разнородных компаний.

Исходные предположения, закладываемые в стратегию:

– необходимо присвоить единое имя (отличительный признак) группе компаний для достижения политических целей собственника;

– необходимо снизить участие собственника в оперативном управлении группой компаний;

– по каждому из действующих бизнесов группы компаний есть перспективы развития;

– все бизнесы практически самостоятельны;

– централизация части функций позволит эффективнее управлять всеми бизнесами;

– в будущем предполагается развитие других бизнесов, поэтому требуется отлаженный механизм управления ими.

Группа компаний должна развиваться за счет повышения эффективности действующих бизнесов, а также развития новых перспективных бизнес-направлений. Для этого необходимо создать управляющий центр, основной задачей которого должна стать координация взаимодействия штабных (централизованные функции) служб и бизнес-подразделений организации. Развитие группы компаний должно проходить по трем основным направлениям:

– создание управляющего центра и налаживание системы взаимодействия с бизнес-подразделениями;

– повышение эффективности действующих бизнесов;

– создание и развитие новых бизнес-направлений.

Группа компаний в первую очередь должна научиться:

– планировать и контролировать использование централизованных ресурсов группы компаний;

– зарабатывать больше прибыли на действующих бизнесах;

– вкладывать деньги в перспективные бизнесы (организовывать новые бизнесы);

– налаживать устойчивое взаимодействие между бизнес-подразделениями, штабными подразделениями и управляющим центром;

– управлять инвестиционными проектами группы компаний.

Как показывает практика, организациям сложно сразу разработать детальную стратегию, поэтому формулирование стратегической концепции можно считать своего рода тренировкой либо первым камнем в фундаменте здания корпоративной стратегии.

Стратегические цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Цели должны быть сформулированы ясно и доведены до сведения исполнителей, прежде всего для того, чтобы обеспечить скоординированную совместную работу последних (см. п.2.3).

Конкретный состав и ориентация стратегических целей очень сильно зависят от отраслевой принадлежности организации, от характера и состояния рынков, на которых она оперирует, от многочисленных внутренних обстоятельств и т.п.

6.4 Сбалансированная система показателей

Сбалансированная система показателей (ССП), в английском варианте – Balanced Scorecard (BSC). ССП – это концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их

достижение. На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ), в английском варианте – **Key Performance Indicator** (KPI). KPI являются, по сути, измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте, ССП является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

Преимущество ССП состоит в том, что организация, внедрившая эту систему, получает в результате «систему координат» действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления и связывают различные функциональные области, как, например, управление персоналом, финансы, ИТ и т.п. Неверно рассматривать ССП односторонне, с позиции какой-либо функциональной области. Такие попытки делают крайне затруднительным успех применения и дискредитируют концепцию.

Система сбалансированных показателей это:

- Новая система управления компанией.
- Механизм реализации стратегии и ее корректировки.
- Инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач.
- Надежный инструмент контроля показателей будущего.
- Система мотивации персонала.
- Система обратной связи, обучения и постоянного развития.

Сбалансированная Система Показателей – сравнительно новая технология. Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х годов профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортоном (David P. Norton). Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса.

Суть этой системы коротко формулируется двумя основными положениями:

- одних финансовых показателей недостаточно для того, чтобы полностью и всесторонне (сбалансировано) описать состояние предприятия, их нужно дополнить другими показателями;
- данная система показателей может быть использована не просто как комплексный индикатор состояния предприятия, а как система управления, которая обеспечивает связь между стратегическими начинаниями собственников или топ-менеджмента и операционной деятельностью менеджмента предприятия.

Основная структурная идея BSC состоит в том, чтобы сбалансировать систему показателей в виде четырех групп.

Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Как бы мы ни доказывали важность рыночной ориентации предприятия и совершенства внутренних процессов, собственника всегда в первую очередь

будут интересовать показатели финансовой отдачи на вложенные средства. Поэтому сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия:

- инновационный процесс;
- разработка продукта;
- подготовка производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- люди с их способностями, навыками и мотивацией;
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени;
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками.

К настоящему времени компания Balanced Scorecard Collaborative (bscol.com), которую возглавляют Р. Каплан и Д. Нортон, разработала функциональные стандарты – минимальный набор требований, которому должно соответствовать программное обеспечение, поддерживающее корпоративную систему ССП. Эти функциональные стандарты также дают базовые ориентиры в методологии ССП тем организациям, которые задумываются о построении подобных систем или приобретении соответствующего ПО.

Дизайн ССП должен содержать 6 обязательных элементов:

1 Перспективы (perspectives) – компоненты, при помощи которых проводится декомпозиция стратегии с целью ее реализации. Обычно используются **4 базовые перспективы**, однако их список можно дополнить в соответствии со спецификой стратегии компании. Базовыми перспективами являются:

- Финансы (получение стабильно растущей прибыли – как видят нас акционеры компании)
- Клиенты (улучшение знания каждого клиента – как видят нас клиенты)

- Процессы (внутренние процессы компании – чем мы выделяемся среди конкурентов)
- Персонал (обучение и развитие) и инновации (как мы создаем и увеличиваем ценность для наших клиентов).

2 Стратегические цели (objectives) определяют, в каких направлениях будет реализовываться стратегия.

3 Показатели (measures) – это метрики достижений, которые должны отражать прогресс в движении к стратегической цели. Показатели подразумевают определенные действия, необходимые для достижения цели, и указывают на то, как стратегия будет реализована на операциональном уровне.

4 Целевые значения (targets) – количественные выражения уровня, которому должен соответствовать тот или иной показатель.

5 Причинно-следственные связи (cause and effect linkages) должны связывать в единую цепочку стратегические цели компании таким образом, что достижение одной из них обуславливает прогресс в достижении другой (связь по типу «если-то»).

6 Стратегические инициативы (strategic initiatives) – проекты или программы, которые способствуют достижению стратегических целей.

Следует отметить, что каждый из 6-ти необходимых элементов ССП обычно формулируется с большей детализацией. Показатели и целевые значения могут задаваться при помощи формул, объектов измерения, источников данных, периодов предоставления отчетности, плановых дат достижения целевых показателей и т. п. Инициативы также требуют документирования графиков работ, определения ресурсов, потенциальных рисков и преимуществ. Наконец, функциональные стандарты BSCol предписывают графическое представление стратегии компании в виде карт стратегических целей, а также визуальную индикацию текущего состояния компании (в настоящее время такие возможности имеются в программных приложениях для создания менеджерских панелей показателей). При достаточно четкой проработанности и структурированности концепция BSC остается открытой для изменений и нововведений и позволяет компаниям тем или иным образом адаптировать заложенный в ней инструментарий к своим нуждам. Зарубежные источники в настоящее время изобилуют примерами построения систем BSC – как вполне успешными, так и вскрывающими определенные проблемы реализации этой концепции на практике. Российские предприятия только начинают присматриваться к данному инструменту реализации стратегии, и потому убедиться воочию в ее действенности пока затруднительно. Тем не менее присмотреться к опыту компаний, которые в настоящее время внедряют BSC для стратегического управления, все же имеет смысл.

Технологически построение ССП для отдельно взятой компании включает несколько необходимых элементов:

- карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями;
- непосредственно карту сбалансированных показателей (количественно измеряющих эффективность бизнес-процессов, «точку достижения цели» и сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты);
- целевые проекты (инвестиции, обучение и т. п.), обеспечивающие внедрение необходимых изменений.
- «приборные панели» руководителей различных уровней для контроля и оценки деятельности.

В мире бизнеса существует целый *ряд примеров* успешного внедрения сбалансированной системы показателей. Именно благодаря этим успешным примерам методология постоянно развивается и совершенствуется за счет накопления различного опыта. Консорциум «Balanced Scorecard Collaborative» (BSCol) работал с более чем 200 клиентами по разработке и внедрению систем управления, базирующихся на ССП. Среди наиболее известных и хорошо документированных примеров – американские корпорации «Mobil U.S. Marketing and Refining» и «Cigna Property and Casualty». Первая переместилась по показателю прибыльности с последнего места в отрасли на первое, а «Cigna P&C» превратилась из убыточной фирмы в специализированную страховую компанию, имеющую годовой оборот более 3 млрд долл.

6.5 Стратегическая карта

Д. Нортон и Р. Каплан предложили такое средство визуального представления стратегии как стратегическая карта. Авторы концепции демонстрируют, что *стратегические цели организации должны обязательно включать:*

– *финансовые цели или цели акционеров* (увеличение прибыли, доходности, возврата на инвестиции и т.д.) – финансовая перспектива;

– *маркетинговые или клиентские цели* (развитие рынка; удовлетворение клиента; нахождение «своего клиента»; установление привлекательной цены; построение взаимоотношений как с поставщиками, так и с потребителями и т.д.) – клиентская перспектива;

– *цели совершенствования ключевых внутренних бизнес-процессов* – процессная перспектива;

– *цели совершенствования системы управления человеческими ресурсами и информационных систем в организации* – перспектива обучения и развития.

Д. Нортон и Р. Каплан рекомендуют использовать стратегические перспективы как некоторые направляющие для разработки и аудита стратегии – если вы не сформулировали стратегических целей в одной из

перспектив, значит, скорее всего, вы что-то упустили в процессе работы над стратегией.

При этом авторы отметили, что самое важное в представлении стратегии – это причинно-следственные связи, которые показываются на стратегической карте стрелками, при этом есть общая закономерность, что цели совершенствования системы управления человеческими ресурсами поддерживают цели совершенствования ключевых бизнес-процессов, которые, в свою очередь, поддерживают так называемые «клиентские» цели, а те – финансовые. Более того, в стратегической карте могут быть еще выделены стратегические темы, объединяющие цели различных «перспектив» и соответствующие, как правило, генеральным направлениям развития бизнеса, к примеру «Операционное совершенство» или «Предвосхищение ожиданий клиента». Стратегическая карта отражает и организационную специфику, к примеру, для некоммерческих организаций перспектива «Финансы» оказывается самой нижней и поддерживает все остальные цели.

Структура стратегической карты приведена на рисунке 36.

Рисунок 36 Структура стратегической карты (Д. Нортон и Р. Каплан)

Приведем ряд примеров стратегических карт (рис.37, 39).

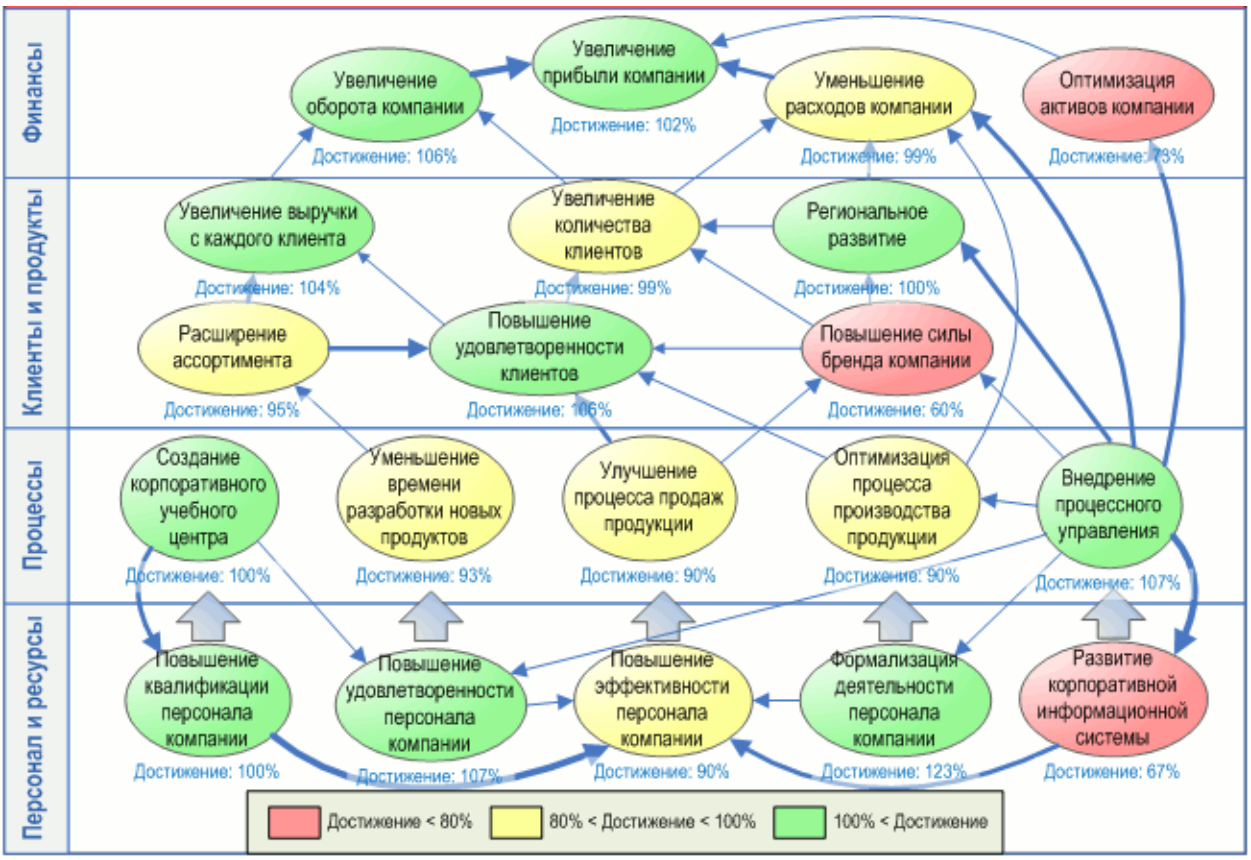


Рисунок 37 Стратегическая карта, разработанная в системе «Бизнес-инженер 8», [15]

Пример анализа выполнения стратегических целей и показателей компании в системе «Бизнес-инженер 8» представлен на рисунке 38 [15].

Бизнес-инженер
система бизнес-моделирования и управления эффективностью

Выполнение стратегических целей и показателей

Выполнение стратегических целей и показателей Банка

Индекс выполнения целей и показателей: 0,963

Индикатор:

	Стратегические цели и показатели	Единица измерения	Дата/Период	План	Факт	Отклонение	Индекс выполнения	Индикатор	Ответственный за достижение
	Финансы						**0.997**		
	Увеличение рентабельности капитала						1.023		
	Рентабельность капитала	Проценты	2013 год	22	22.5	0.5	1.023		Председатель правления
	Увеличение дохода						1.062		
	Общий доход	Миллиарды рублей	2013 год	800	850	50	1.062		Председатель правления
	Уменьшение расходов						0.906		
	Доля операционных расходов в общем доходе	Проценты	2013 год	48	53	-5	0.906		Заместитель председателя правления (финансы, учет и риски)
	Клиенты и продукты						**0.993**		
	Увеличение количества клиентов						1.014		
	Количество корпоративных клиентов	Тысячи	31/12/2013	700	710	10	1.014		Заместитель председателя правления (корпоративный бизнес)
	Разработка новых банковских продуктов						1.008		
	Доля доходов по новым корпоративным продуктам	Проценты	2013 год	14	15	1	1.071		Заместитель председателя правления (корпоративный бизнес)

Рисунок 38 Пример анализа выполнения стратегических целей и показателей компании в системе «Бизнес-инженер 8»

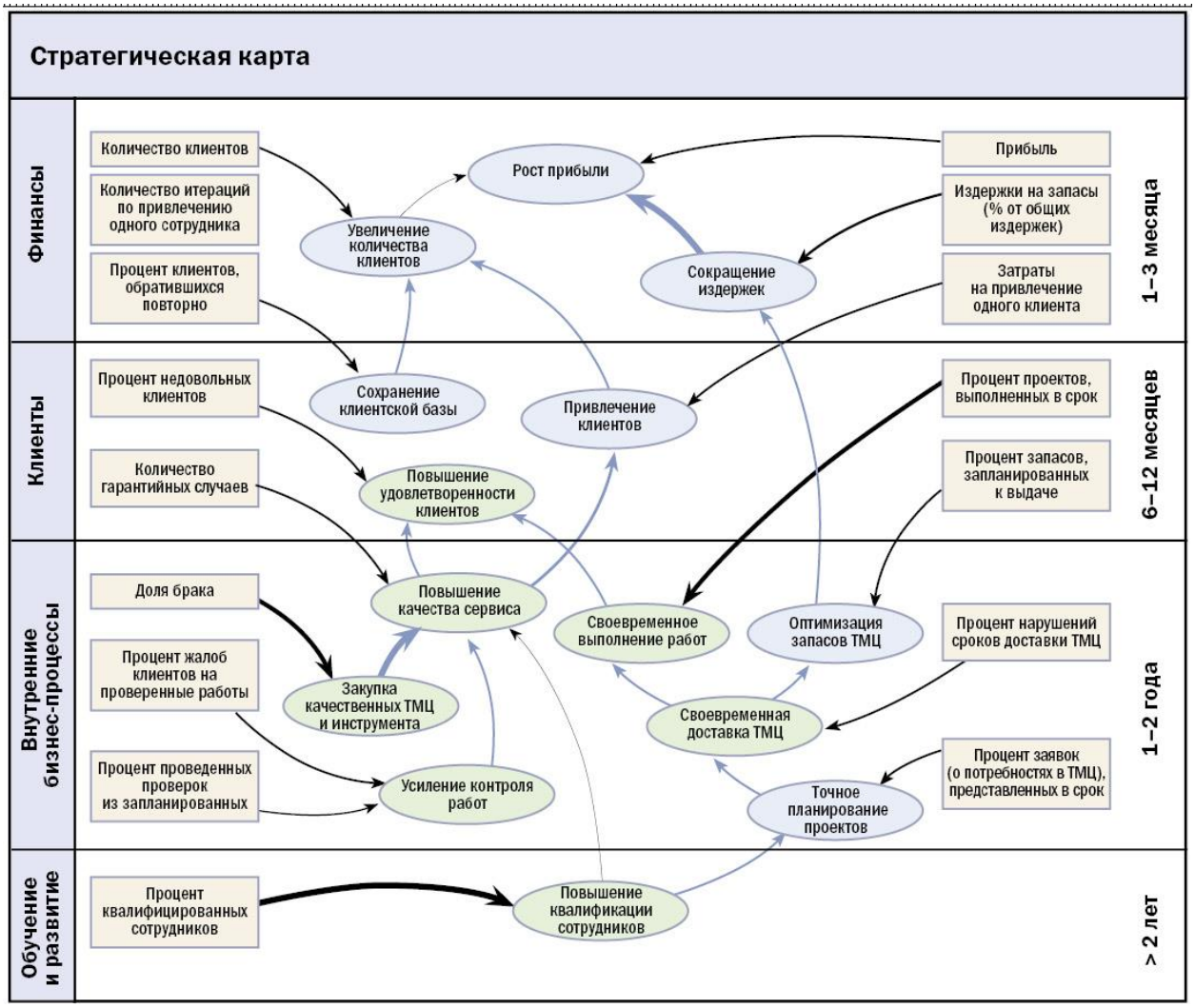


Рисунок 39 Стратегическая карта целей и показателей компании, разбитых по четырем перспективам

Визуализация стратегии способствует ее лучшему пониманию и облегчению процесса «подведения ее к единому знаменателю», как в команде разработчиков стратегии на этапе разработки стратегии, так и более широкими массами работников, вовлеченных впоследствии в процесс ее реализации.

И стратегическая карта, и дерево целей подразумевают, что данные визуальные образы стратегии могут включать максимально лаконичные формулировки целей, тогда как в более детальном описании стратегического плана они будут представлены более подробно в формате SMART со всеми необходимыми атрибутами: сроками, ответственными лицами, описанием необходимых для достижения целей ресурсов и проектов развития, финансовой оценкой требуемых ресурсов.

Под ***каскадированием*** понимается построение стратегических карт/целевых деревьев для структурных подразделений компании (в горизонтальном и вертикальном аспектах). Результатом являются созданные стратегические карты для различных организационных подразделений и

различных уровней организационной иерархии. Каскадирование подразумевает процесс последовательной передачи целей и стратегических мероприятий в стратегическую карту нижестоящих структурно-организационных единиц (вертикальная интеграция целей). Одновременно цели и стратегические мероприятия структурно-организационных единиц одного уровня иерархии могут быть лучше согласованы при использовании стратегических карт как средства коммуникации (горизонтальная интеграция целей).

Каскадирование стратегической карты осуществляется по двум направлениям:

– горизонтально (вовлечение подразделений на одном иерархическом уровне);

– вертикально (вовлечение других уровней руководства).

За основу ***вертикального каскадирования*** берется организационная структура компании, или цели нижестоящих подразделений определяются, исходя из стратегических сфер деятельности и процессов.

Для каскадирования в зависимости от ситуации используют:

1) метод самостоятельного формулирования стратегии и целей (с учетом стратегических рамок деятельности и конкретных задач со стороны вышестоящего подразделения);

2) метод прямого определения целей на основе целей верхнего уровня (из вышестоящей стратегической карты переносятся цели, которые могут быть поддержаны данным подразделением);

3) стандартную стратегическую карту (шаблон) с адаптацией целевых показателей и стратегических мероприятий (все стратегические карты подразделений выглядят одинаково, но имеют различные значения целевых показателей или стратегические мероприятия, которые определяются индивидуально);

4) метод комбинирования стандартных и индивидуальных целей (из вышестоящей стратегической карты берутся цели, которые поддерживаются данным подразделением, а также определяются остальные цели, имеющие стратегическое значение для данного подразделения, но которые не могут быть сформулированы непосредственно на основе целей верхнего уровня);

5) метод прямого определения стратегических мероприятий (вышестоящая стратегическая карта анализируется в отношении целей, в достижении которых может участвовать данное подразделение, затем определяются стратегические мероприятия, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты, результатом является согласование стратегических мероприятий);

6) метод открытой коммуникации (ориентация участников на реализацию стратегии происходит благодаря открытой коммуникации: совещания, круглые столы и т.д., подразделение проходит весь процесс внедрения стратегической карты).

При ***горизонтальном каскадировании*** разработка стратегической карты для нескольких взаимосвязанных подразделений требует согласования стратегии и систем показателей между собой. Процесс согласования осуществляется как на одном уровне иерархии (горизонтальное согласование), так и между подразделениями на двух и более уровнях иерархии (вертикальное согласование). Процесс согласования можно представить схематически.

1 Сопоставление базовых стратегических ориентаций: определение недостатков в целевом стратегическом позиционировании.

2 Сопоставление стратегических целей: обеспечение согласованности целей, общих для всех подразделений, и определение недостатков в целях на уровне подразделения.

3 Сопоставление показателей эффективности: максимальная стандартизация показателей эффективности и согласование подходов к их внедрению.

4 Сопоставление целевых значений показателей эффективности: сопоставление ожиданий по стратегическим целям для различных периодов и результата и предпосылок для моделирования бизнеса.

5 Сопоставление стратегических мероприятий: дополнение стратегических мероприятий компании с точки зрения подразделения, определение стратегических мероприятий, общих для компании, определение непродуктивных стратегических мероприятий, определение приоритетов компании при ограниченных ресурсах.

6.6 Разработка стратегии как процесса

При определении стратегии фирмы необходимо учитывать огромное число факторов: цели, состояние рынка, положение на нем фирмы, стратегии конкурентов, потенциал организации, тенденции развития технологии, особенности продукции (услуг), конкурентные преимущества, стадии жизненного цикла продукта, издержки и др. Учесть все факторы невозможно, поэтому подходы при определении альтернативных вариантов стратегии зависят от выбора приоритетного направления.

Этапы, которые включает в себя разработка стратегии, представлены в таблице 24.

Таблица 24 Этапы разработки стратегии

Традиционный подход (статичное видение + одна стратегия)	**Сценарный подход (динамическое видение + несколько сценариев развития)**
1 Анализ результатов стратегической диагностики	1 Анализ результатов стратегической диагностики с концентрацией на ключевых

	неопределенностях внешней среды
2 Анализ и выбор стратегических альтернатив	2 Стратегический выбор: разработка плана действий под каждый сценарий
3 Формулирование генеральных целей / стратегической концепции	3 Выбор ключевых переменных внешней среды
4 Формулирование стратегических целей, выявление причинно-следственных связей между ними	4 Описание 3-4сценариев развития
5 Формализация стратегии (стратегический план, стратегическая карта, дерево целей)	5 Аудит разработанных сценариев развития и планов действий
6 Аудит разработанной стратегии	

7 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

7.1 Сущность процесса реализации стратегии

Реализация стратегии – комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения. Он включает в себя последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий.

Управление реализацией стратегии – это совокупность мероприятий, обеспечивающих своевременное и полное достижение целей стратегии.

Этот процесс начинается с выделения ключевых стратегических направлений, особенность которых состоит в том, что они являются не просто ведущими направлениями изменений, но еще и в том, что они выражают существо новой стратегии фирмы. Поэтому осуществление системы ключевых стратегических изменений означает практическую реализацию новой стратегии.

Следующий элемент системы управления стратегией – концентрация всех необходимых ресурсов на приоритетных направлениях и их эффективное использование. На этом этапе нередко возникает проблема оптимального распределения ресурсов. Как сделать так, чтобы приоритетные направления были обеспечены необходимыми ресурсами и в то же время их хватило бы на текущую деятельность? Ответ на данный вопрос нужно давать исходя из возможностей фирмы.

Важным этапом управления стратегией является контроль за ходом реализации стратегии. Для этого определяются объекты контроля и те подразделения и руководители, которые будут осуществлять данную функцию.

Система управления стратегии включает также обратную связь и оценку результата.

Квалифицированное управление процессом стратегических изменений является одним из показателей компетентного менеджмента.

Особое место в процессе реализации стратегии занимает управление стратегическими проектами. Для этого формируется команда менеджеров и специалистов, участвующих в разработке проекта.

Основными задачами в процессе реализации стратегии являются:

– обеспечение необходимыми компетенциями и ресурсной базой;
– распределение ресурсов по значимым звеньям цепочки ценности;
– выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
– внедрение методик непрерывного совершенствования;
– внедрения информационных, коммуникационных и других систем;
– разработка системы стимулирования за достижение целей;
– создание корпоративной культуры и системы лидерства.

Для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы:

– стратегия была представлена в виде системы указаний;
– все принципы стратегии были доведены до персонала;

– использовалась достаточная мотивация.

7.2 Планирование реализации стратегии

Для управления реализацией стратегии разрабатываются стратегические программы. *Стратегическая программа* может включать:

1) стратегический план организации;
2) программу реализации стратегии;
3) графики реализации стратегии;
4) ресурсное обеспечение.

Программа реализации стратегии должна включать перечень конкретных действий и этапов, способствующих реализации выбранной стратегии и стратегического плана. Это набор тактических задач:

1) выбор организационной структуры для реализации стратегии;
2) формирование команды по реализации стратегии;
3) доведение до сведения персонала задач и функций;
4) ознакомление с графиком реализации стратегии;
5) подготовка бюджета реализации стратегии и др.

Календарный план – это проектно-технологический документ, определяющий последовательность, продолжительность производства работ и интенсивность, их взаимосвязь, а также потребность в материальных, трудовых, технических, финансовых и других ресурсах, используемых в строительстве.

Основа составления рациональных календарных планов строительства закладывается нормализованная технология возведения сооружений и зданий. Она находит, как правило, отражение в технологических моделях строительства объектов.

Задача календарного планирования состоит в том, что расписаний выполнения работ, удовлетворяющее всем ограничениям, отражающим в технологических моделях строительства объектов взаимосвязь, сроки интенсивности ведения работ, а также рациональный порядок использования ресурсов.

Если заранее сформулирован критерий качества календарного плана (скажем, максимальная равномерность использования бригад рабочих или минимальная продолжительность возведения объекта и строительных машин), то наилучшим считается календарный план, оптимальный по этому критерию.

Решение задач календарного планирования на основе таких технологических моделей, учитывающее потребность работ в конкретных ресурсах, позволяет наиболее эффективно распределить их на отдельных объектах, а также в строительной организации в целом. Однако на крупных стройках для достижения наилучшего или хотя бы близкого к нему рационального результата, как правило, необходимо использование вычислительной техники и математических методов. В более простых

случаях нередко удается получить достаточно хорошее решение вручную. Пример календарного плана для компании представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Пример календарного плана для компании

Действие	Начало	Окончание	Продолжительность
Заключение договора	06.06.2017	06.08.2017	61
Подготовка территории к строительству	08.08.2017	11.01.2018	156
Объекты основного производственного назначения	15.01.2018	15.01.2020	730
…	…	…	…
…	…	…	…

Планирование и организация строительства предполагают согласование работ пространстве и во времени, т. е. разработку модели выполнения согласованного во времени и пространстве комплекса работ с целью достижения высоких технико-экономических показателей строительного производства.

Графики реализации стратегии отражают временные рамки этапов реализации стратегии. Они могут быть представлены в виде планов-графиков, сетевых графиков, оперограмм (рис. 40).

Этапы реализации стратегии	Время, необходимое на выполнение этапа							
1.								
2.								
…								

Рисунок 40 Форма ленточной диаграммы реализации стратегии

Диаграмма Ганта (рис.41) – это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач и представляет собой диаграмму интервалов на шкале времени и отражает использование объектами (точками) ресурсов (серий).

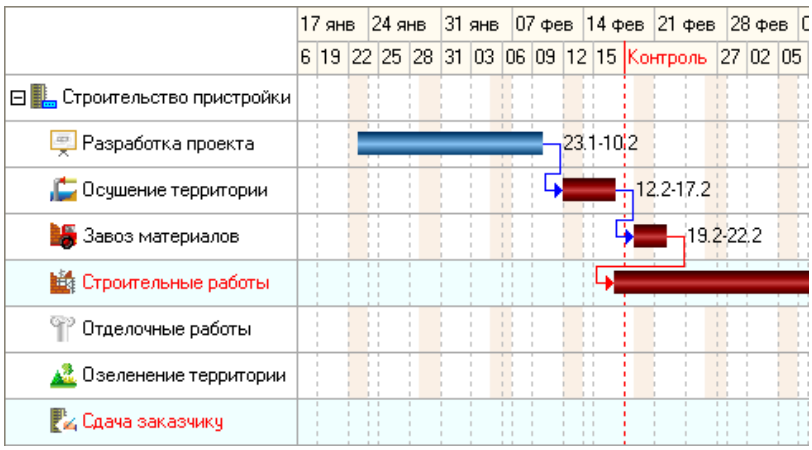


Рисунок 41 Диаграмма Ганта

Несмотря на то, что при большом количестве задач она становится перегруженной, этот метод легок и доступен каждому и считается одним из стандартов де-факто.

7.3 Стратегический контроль и аудит

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым или желаемым. Он состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных величин выше допустимых отклонений. Стратегический контроль в отличие от текущего направлен на соответствие стратегических результатов стратегическим целям. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей организации.

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданным заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

Стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками:

- своевременность,
- ориентация на результат,
- простота,
- экономичность,
- соответствие миссии организации и ее стратегии.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии организации. Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

1 установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;

2 создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;

3 сравнение реального функционирования с установленными целями;

4 оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Процесс контроля начинается с установления целей или стандартов контроля. Затем следует стадия выработки критериев, оценочных показателей, которые доводятся до сотрудников и организуется процесс измерения оценочных показателей. После сравнения оценочных показателей с целевым в случае выявленных отклонений проводятся корректирующие воздействия, а если необходимо, то и пересмотр критериев. В любом случае цикл контроля затем повторяется вновь (рис. 42).

Любой стратегический план требует корректировки, поскольку все детали предусмотреть заранее практически невозможно. Поведение менеджера при обсуждении путей его корректировки можно выразить через реактивный и активный подходы.

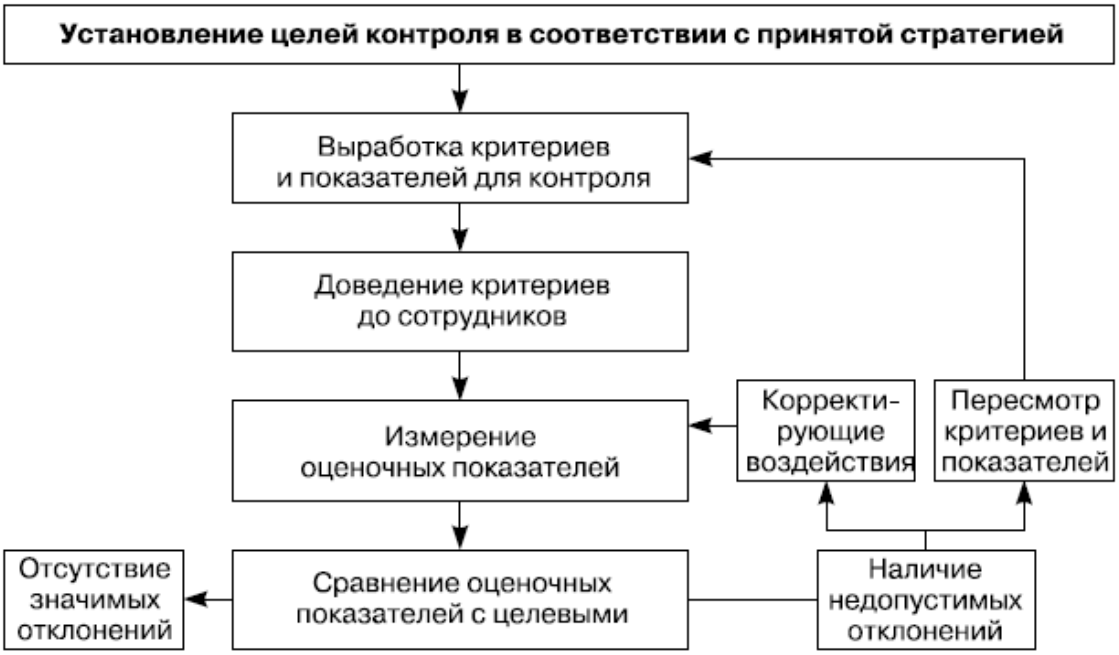


Рисунок 42 Процесс стратегического контроля

Когда есть определенное время для разработки предложений по корректировке, можно использовать реактивный подход:

- быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений;
- задавать как можно больше вопросов авторам предложений;
- получать возможно полную информацию от специалистов;
- поддерживать субординацию участвующих в обсуждении;
- стремиться узнать реакцию возможно большего числа людей по затронутой проблеме.

Активный подход включает:

- изучение с помощью комиссий взрывных или тревожных областей;
- сбор идей и концепций среди коллег;
- разбивку сотрудников на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей;
- контакт со многими людьми внутри и вне организации;
- стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений;
- последовательные шаги по согласованию частных идей на разных уровнях деятельности;
- управление политикой изменений для обеспечения согласия менеджеров поддержать выбранный курс действий.

Стратегический аудит является составной частью аудита, которая осуществляет проверку основных и наиболее важных стратегических решений, и стратегий в развитии компании (организации), также обеспечивает полную оценку корпоративной стратегической ситуации.

Данный тип аудита основан на данных налогового, финансового и управленческого аудита; стратегический аудит ориентирован на длительную перспективу и принимает во внимание различные факторы макросреды.

Главной и основной целью стратегического аудита является оценка перспектив решения задач организации. Стратегический аудит необходим в любой организации, где высшее руководство задумывается о том, чтобы создать планы развития компании на длительный срок, также он создает основу для принятия решений и способствует значительному снижению риска для принятия определенных решений. В процесс разработки стратегического аудита вовлекаются не только менеджеры высшего звена, но и все остальные руководители организации. Также и квалифицированные специалисты могут помочь организации в борьбе за повышение конкурентоспособности, платежеспособности. Специалисты должны выявлять уязвимые места и возможные резервы, обязательно предупреждать высшее руководство о рисках, с которыми может столкнуться предприятие при определенном воздействии факторов экономической среды.

Стратегический аудит – это специально разработанная методика, которая достоверно проверяет и дает оценку качеству работы отделов организации, в которых ведется стратегическое управление. Такой аудит может быть либо всеобщим, т.е. он затрагивает все этапы процесса управления, либо направленным – затрагивать некоторую часть процесса. Кроме того, аудит может быть формализованным, т.е. он будет строго следовать правилам или неформализованным, дающим менеджеру свободу при принятии решений и о сроках проведения оценки работы всей организации.

Для обеспечения успешной деятельности коммерческих организаций и предприятий требуется система аудита, которая позволяет увеличивать темпы развития субъектов в рыночной среде. Следовательно, необходимо разработать теорию, позволяющую организовать проблему взаимодействия коммерческого предприятия и рыночной среды. В таких случаях процесс стратегического аудита рассматривается как инструмент развития, средство преобразования, повышения конкурентоспособности.

7.4 Риски в стратегическом планировании

Главная задача стратегического планирования – это разработка стратегий, обеспечивающих реализацию миссии и целей развития бизнеса в пределах возможностей предприятия с допустимым уровнем риска. На практике не существует бизнеса без риска. Поэтому на всех этапах стратегического планирования необходимо предусмотреть идентификацию, классификацию и разработку методов учета влияния рисков на полученный результат. Концепция разработки любой стратегии развития предполагает, что будущие результаты можно определить, оценить или измерить. Если

предположить ситуацию, при которой мы можем иметь полную информацию по всем экономическим процессам, явлениям, факторам, то в таком случае можно просчитать и определить будущее. Не имея такой возможности, при принятии управленческих решений необходимо учитывать факторы неопределенности. Неопределенность принимаемого решения, результата обусловлена следующими факторами:

– достаточно длительным временным интервалом между разработкой стратегии и получаемым результатом от ее реализации;

– степенью контролируемости процесса управления;

– степенью информированности о переменных, влияющих на разработанную стратегию, и характер взаимосвязей;

– отсутствием опыта в области принятия конкретных управленческих решений;

– субъективным подходом к принятию управленческих решений.

В этой связи выбор той или иной стратегии развития предприятия должен осуществляться с учетом осознанного отношения к идентифицированным рискам. Причем необходимо не только идентифицировать риски, но и определять степень чувствительности к ним. Кроме того, в процессе разработки стратегии развития предприятий следует учитывать, что время наступления и сила воздействия неблагоприятных событий являются плохо прогнозируемыми величинами и предсказаны быть не могут.

В общем случае все риски, которые могут возникать в процессе деятельности предприятий, условно подразделяются на следующие виды.

1 Известные риски, возникающие вследствие определенного рода воздействий или изменений факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса Например, риски уплаты штрафов, потери части ресурсов вследствие хищений или нарушений техники безопасности и т. д.

2 Предвиденные риски, возможность появления которых предсказуема на основе накопленного опыта деятельности предприятий. Это потеря качества вследствие невыполнения требований разработанных стандартов, договорные риски на условиях предоплаты, отдельные виды валютных рисков и т. д.

3 Непредвиденные риски, которые прогнозируемы заранее ввиду отсутствия опыта и (или) информации. К такого рода рискам следует отнести изменения в целях акционеров, изменения политической обстановки в стране и т. п.

Выполняя анализ рисков, целесообразно классифицировать их по сферам влияния. На этапе формулирования миссии предприятия необходимо четко представлять горизонты развития бизнеса. Вполне понятно, что в каждом из направлений бизнеса существует свой уровень риска. В соответствии с этим их можно подразделить на две группы.

1 Риски внешней деловой окружающей среды:

- макроэкономические риски дальней окружающей среды;
- риски ближней окружающей среды.

2 Внутренние риски.

1 Макроэкономические риски дальней окружающей среды можно условно подразделить на следующие виды:

1) политические;

2) экономические (финансовые);

3) экологические;

4) производственные;

5) риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

1) Политический риск – это риск, возникающий как результат изменения государственной политики. Он, с точки зрения активов предприятия, учитывает снижение доходности прогнозируемого события вследствие изменения экономической политики государства. К политическим рискам следует отнести, главным образом, риски неблагоприятных социально-политических изменений в стране, а также риски безопасности бизнеса в стране (вандализм, безработица, терроризм, саботаж и т. д.).

2) Экономический (финансовый) риск учитывает государственное регулирование в сфере налогообложения, ценообразования естественных монополий, землепользования, нормативов арендной платы, экспорта-импорта, внешнеэкономической деятельности. Это риск потери (изменения) прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы и т. д.

3) Производственные риски – это те, что связаны с государственным регулированием развития конкретных отраслей, предприятий или регионов, возможностью государственной политики поддержки собственного производителя или созданием условий возможного вторжения на внутренний рынок зарубежного производителя.

4) Экологические риски – это прямые угрозы внешней деловой окружаюшей среде, поскольку деятельность по охране окружающей среды регулируется государством. Неожиданные меры государственного регулирования в сфере охраны окружающей среды могут существенно повлиять на отклонение от прогнозируемого результата.

5) Риски, связанные с непредвиденными форс-мажорными обстоятельствами. К такого рода рискам относятся природные катастрофы.

Следует отметить, что приведенная классификация рисков внешней деловой окружающей среды не исчерпывающая. Непредвиденные изменения любого параметра, перечисленные выше, представляют собой угрозу или неопределенность достижения желаемого результата.

К рискам ближней окружающей среды следует отнести следующие виды рисков:

1) производственные;

2) научно-технические;

3) социально-экономические.

1) Производственный риск ближней окружающей среды ассоциируется с возможной утратой производственных мощностей вследствие изменения потребностей рынка сбыта или снижения качества производимого товара. Он сопровождается снижением объемов производства ввиду роста издержек производства, нерациональной организации производства и сбыта. К производственному риску следует отнести также риск потери конкурентного преимущества предприятия.

2) Научно-технический риск допускает потерю конкурентного преимущества предприятия, вызванную снижением (моральной или физической) работоспособности основного технологического оборудования, включая полную остановку его.

К научно-техническим рискам относятся также риски морального износа основных фондов и технологий, риски инвестиций, риски реконструкции, риски появления новых технологий или видов деятельности и т. д.

К этой группе риска следует отнести риск разработки новых, более экономичных технологий производства продукта. Отставание предприятия в научно-техническом плане от своих основных конкурентов повышает степень риска падения объемов производства, снижает конкурентоспособность производимой продукции, повышает риск потери рынка сбыта продукции.

3) Социально-экономические риски ближней окружающей среды – это риски неблагоприятного социального климата предприятия, банкротства, проведения политики ценообразования, невыгодной предприятию, поглощения одного предприятия другим путем использования своего монопольного преимущества на рынке сбыта или путем приобретения акций и т. д.

2 Внутренние риски можно первоначально разделить на объективные и субъективные.

К субъективным внутренним рискам следует отнести риски принятия управленческих решений на всех этапах планирования и реализации стратегии (в частности, риски ошибочно выбранных целей, неправильного выделения СЗХ, разрыва в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, нарушение иерархии подчиненности целей и плана и т. д.).

К объективным внутренним рискам относятся риски, связанные с различными направлениями деятельности предприятия. Представляется целесообразным выделять следующие виды рисков.

1) Экологические риски возникают вследствие нарушения законов об охране окружающей среды, в виду отсутствия лицензий и разрешений, снижения работоспособности очистных сооружений и т. д. К экологическим рискам предприятия относят стихийные бедствия и риск наводнений, пожаров и других.

2) Юридические риски предприятия – это риски, вызванные отсутствием лицензий на осуществление деятельности, предусматривающей ее

наличие несоблюдением патентного нрава, возникновением судебных процессов с внешними клиентами, невыполнением договорных обязательств и т. д.

3) Риски персонала включают риски: недостаточно квалифицированного руководства персоналом, мотивации работников, неэффективной системы оплаты труда, потери высокопрофессиональных кадров, снижения производительности труда, потери рабочего времени по разного рода причинам.

4) Риски обстоятельств, непреодолимой силы для предприятия – это непредсказуемые изменения условий хозяйственной деятельности, а также специфические риски в нарушении технологии и техники безопасности.

5) Экономические риски предприятия включают риски: потери доходности предприятия, снижения цен на реализацию продукции, изменения рыночной конъюнктуры на основное сырье и энергоносители. К экономическим следует отнести также риски потери активов предпонятия, снижения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия, снижения объема собственных средств и увеличения суммы заемного капитала.

6) Маркетинговые риски связаны с потерей рынков сбыта продукции, с изменением потребительских требований, с неэффективным портфелем заказов, изменением потребительского спроса и т. д. Риск маркетинга включает также риски от неудовлетворительной рекламы, появления новых конкурентов или появления товаров-субститутов, неправильной политики в отношении ассортимента и неправильно выбранной ценовой политики.

7) Финансовые риски – это риски сокращения наличного денежного потока, инфляции, увеличения ставок рефинансирования, изменения системы налогообложения, роста цен на энергоносители, потери финансовых ресурсов на обслуживание долгов естественных монополистов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение
1 Основы стратегического анализа
1.1 История термина «стратегия»
1.2 Понятие стратегии и стратегического анализа
1.3 Школы стратегии
2 Ценности, миссия и видение. Цели
2.1 Значение ценностей компании в контексте менеджмента
2.2 Миссия и видение компании
2.3 Цели компании. Дерево целей
3 Методы и инструменты стратегического анализа
3.1 Анализ внешней среды (PEST-анализ)
3.2 Анализ заинтересованных сторон
3.3 Конкурентный анализ
3.4 Модель пяти сил конкуренции М. Портера
3.5 Ключевые факторы успеха в отрасли
3.6 Анализ разрывов (GAP-анализ)
3.7 Бенчмаркинг
3.8 SWOT-анализ
3.9 Анализ цепочки создания ценности
3.10 Матричная модель И. Ансоффа
3.11 Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ
4 Общие подходы к созданию и разработке стратегии
4.1 Подходы к разработке стратегии
4.2 Типы стратегий
4.3 Общая схема разработки стратегии
5 Методы и модели стратегического планирования
5.1 Методологический подход в стратегическом планировании
5.2 Метод Бостонской консалтинговой группы
5.3 Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»
5.4 Модель ADL-LC
5.5 Матрица SHELL/DPM (Матрица направленной политики)
5.6 Анализ динамики издержек и кривая опыта
5.7 Анализ динамики рынка, модель жизненного цикла
5.8 Анализ PIMS
5.9 Метод анализа LOTS
5.10 Модель Д. Абеля
5.11 Модель Г. Стейнера
5.12 Модель А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда
5.13 Модель Ч. Хофера–Д. Шенделя
6 Процесс реализации стратегии
6.1 Этапы процесса реализации стратегии
6.2 Стратегический план

6.3 Стратегическая концепция, стратегическая идея и стратегические цели
6.4 Сбалансированная система показателей
6.5 Стратегическая карта
6.6 Разработка стратегии как процесса
7 Управление процессом реализации стратегии
7.1 Сущность процесса реализации стратегии
7.2 Планирование реализации стратегии
7.3 Стратегический контроль и аудит
7.4 Риски в стратегическом планировании
Приложение1
Приложение 2
Приложение 3
Библиографический список

Приложение1

Ключевые ценности компаний

The Walt Disney Company – воображение и благотворное влияние.

Sony – возвышенность японской культуры, «быть первопроходцем, а не последователем», стремление к невозможному.

Ikea – инновации, скромность, простота, учет интересов большинства.

Starbucks. Принципиальные ценности:

– Создавать хорошую рабочую обстановку и относится друг к другу с уважением и достоинством.
– Принимать многообразие как один из компонентов бизнеса
– Применять высочайшие стандарты качества к покупке, обжариванию и доставке нашего кофе.
– Доставлять клиентам удовольствие каждый раз.
– Положительно влиять на наше сообщество и окружающую среду.
– Понять, что прибыльность – это залог нашего будущего успеха.

Приложение 2

Миссии компаний

Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

Nokia – соединяя людей, мы помогаем удовлетворению фундаментальной человеческой потребности в связи и социальном контакте. Nokia возводит мосты между людьми – находятся они врозь или лицом к лицу – и помогает людям получать необходимую информацию.

Mary Kay – украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией Mary Kay смогли реализовать себя.

Миссия Microsoft Corporation – до 1999 г. «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение», с 1999 г. «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

Otis Elevator (производство лифтов) – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

Federal express – объединяет такие мощные компании, как FedEx, RPS, Viking Freight, FDX Global Logistics и Robert Express, предлагающие услуги по доставке почтовых отправлений на региональном, национальном и международном уровнях: быстрая, надежная, своевременная доставка почты, экспедиторские услуги, авиадоставка отправлений и грузов с жесткими сроками, курьерская доставка, в том числе в тот же день, отправка грузов при загрузке грузовиков меньше минимальной нормы на Западе США (LTL), интегрированные решения в информации и логистике. Объединяя эти разнообразные услуги в рамках единой компании FDX обеспечивает компаниям партнерам конкурентное преимущество, предлагая проверенные решения на основе последних достижений технологии.

Приложение 3

Примеры стратегического видения организации

Intel: «Наше видение: миллиарды компьютеров с подключением к Internet, миллионы серверов,триллионы долларов прибыли от электронной коммерции».

Domino’s Pizza – Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль.

Atlas Corporation – Стать низкозатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5т.

Long John Silver's «Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо».

Ford: «Стать лидирующим в мире поставщиком продуктов и услуг для автомобилистов».

Telnet Стать к 2000 году признанным всеми потребителями лидером на рынке телекоммуникаций, предоставляющим услуги наивысшего качества и создавшего исключительные возможности для профессионального роста и развития своих сотрудников.

NewsWeek (один из многих вариантов) Превратиться в глобальную организацию, обеспечивающую потребности населения всей планеты в экономических новостях.

General Electric Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности.

Kodak Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении.

Компания Дисней Делать людей счастливыми.

Компьютеры iRU Стать основным поставщиком персональных компьютеров и серверов на российском рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1 Сунь Цзи «Искусство войны». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.abhidharma.ru/A/Budo/Content/Sun-tsy.pdf

2 Современный стратегический анализ: 5-е издание Автор: Грант Р.М. Издательство: СПб.: Питер. 2008. 560 с. ISBN 978-5-469-01303-7

3 Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №4. 2003.

3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.management.com.ua/strategy/str230.html

4 Шоттмиллер Дж. К. (John L. Schottmiller) Руководство по бенчмаркингу (Материалы предоставлены клубом бенчмаркинга «Деловое Совершенство» / Пер. с англ. – РИА «Стандарты и качество», 2006. – 10 с.

5 Кэмп Роберт С. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поис-ка и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов / Пер. с англ. О.В. Теплих. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 395 с.

6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.zdrav.ru/articles/8149-uchet-zainteresovannyh-storon-i-ego-rol-v-protsesse-uluchsheniya-deyatelnosti

7 StrategicManagement: A Stakeholder Approach

8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/stakeholders/

9 Галяутдинов Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии // Сайт преподавателя экономики. [2015]. URL: http://galyautdinov.ru/post/matrica-ansoffa (дата обращения: 23.10.2016).

11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://v-b.com.ua/articles/view/614/2010/03/26/ Базовые стратегии Майкла Портера

12 Thompson J. L. Strategic Management: Awareness and Change. Chapman and Hall, London, 1990.

13 Стратегический менеджмент: учебное пособие Юрий Николаевич Лапыгин http://www.uhlib.ru/delovaja_literatura/strategicheskii_menedzhment_uchebnoe_posobie/index.php

14 В.К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. Интенсивный курс MBA: Учеб. пособие – М.: ИНФРА-М. – 544 с. – (Учебники для программы MBA)., 2011

15 Бизнес-инженер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.betec.ru/indexprint.php?id=18&sid=127

16 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.management.com.ua/strategy/str230.html

Вспомогательная литература

1.Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М.: Вершина, 2006.

2.Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика.

–М.: Вильямс, 2007.

3.Кох Р. Стратегия: основы стратегического планирования и пошаговая инструкция по разработке и реализации стратегических планов. – М.: Эксмо, 2008.

4.Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошан С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001.

5.Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. – М.: Баланс-клуб, 2003.

6.Нортон Д., Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес,2007.

7.Нортон Д., Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: ОлимпБизнес, 2004.

8.Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

9.Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

10.Смирнова Н. К., Фомина А. В. Разработка стратегии компании: от простого к сложному. – М.: Бератор Паблишинг, 2008.

11.Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Ситуации для анализа. –М.: Вильямс, 2007.

12.Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Юнити, 1998.

13.Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити-Дана, 2008.

14 Портал консалтинговой компании ITeam – о методах и технологиях эффективного управления, применяемых в отечественной практике http://www.iteam.ru/publications/strategy

15 В.И., Дорошев. Введение в теорию маркетинга: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 285 с. (Серия «Высшее образование»). ISBN 5-16-000090-9

Учебное издание

Муленко Ольга Вениаминовна

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Редактор
Техническое редактирование и корректура

Подписано в печать Формат 60×84/16.
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л.
Тираж экз. Изд. № Заказ

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового Полка Народного Ополчения, 2.