

В. И. МЕНЬЩИКОВА, Ю. А. КАРМЫШЕВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

**Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»**

В. И. МЕНЬЩИКОВА, Ю. А. КАРМЫШЕВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Утверждено Ученым советом университета
в качестве учебного пособия для студентов,
обучающихся по направлению подготовки
38.04.01 «Экономика», уровень подготовки – магистратура

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023

УДК 330
ББК 65.01
М51

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
директор Института экономики, управления и сервиса
ФГБОУ ВО «ТГУ им. Г. Р. Державина»
Е. Ю. Меркулова

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой «Менеджмент» ФГБОУ ВО «ТГТУ»
Е. Л. Дмитриева

Меньщикова, В. И.

М51 Стратегический анализ : учебное пособие / В. И. Меньщикова, Ю. А. Кармышев. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 7,0 Мб ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-8265-2605-7

Рассматриваются теоретические и методологические основы, а также технология процесса стратегического анализа на разных уровнях разработки и реализации стратегии. Особое внимание уделяется требованиям, предъявляемым к подготовке качественной и своевременной информации, а также современным методам стратегического анализа внешней и внутренней среды компании, практическому применению различных инструментальных средств и методов в процессе реализации стратегии развития бизнеса. Для качественного усвоения предложенного материала и достижения требуемого уровня компетенции магистранта каждая глава пособия сопровождается разделом, который содержит вопросы и задания для обсуждения на практических занятиях, блок тестовых заданий.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», уровень подготовки – магистратура.

УДК 330
ББК 65.01

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Незаконное копирование и использование данного продукта запрещено.*

ISBN 978-5-8265-2605-7 © Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2023

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения курса стратегического анализа состоит в формировании и развитии у будущих специалистов навыков стратегического мышления, необходимых компетенций (в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлениям подготовки 38.04.01 «Экономика», 38.04.02 «Менеджмент»), позволяющих на профессиональном уровне заниматься организацией и проведением стратегического анализа и решением стратегических проблем развития современной организации (фирмы, компании, корпорации).

Методологическая основа рассматриваемой в учебном пособии концепции стратегического анализа весьма сложна. Она базируется на знании широкого спектра учебных дисциплин, к числу которых, в первую очередь, следует отнести такие, как: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции и инвестиционный менеджмент, экономический и финансовый анализ, управление персоналом и ряд других. Таким образом, вполне правомерным будет утверждение о том, что современный стратегический анализ – это сложное системное и комплексное исследование. Поэтому как учебная дисциплина – это достаточно широкая интегративная дисциплина, ее поле слишком велико и разнообразно. Каждый автор предлагает свой набор глав и логику изложения, включая порой те главы, которые к стратегическому анализу имеют весьма отдаленное и даже косвенное отношение. В этой связи основная задача авторов данного учебного пособия заключалась в систематизации и оптимизации различных подходов к проведению стратегического анализа деятельности организации и в детальном рассмотрении предлагаемого варианта концепции стратегического анализа.

В результате нами отобраны те главы, которые, с нашей точки зрения, являются наиболее важными и максимально отражают суть стратегического анализа с позиции объекта управления. Предлагаемая в книге логика изложения материала представляет собой своего рода карту маршрутов проведения стратегического анализа. Фактически каждая из предложенных глав – это отдельное направление исследований.

В учебном пособии мы предлагаем необходимый для знания и понимания экономистами и менеджерами набор исследовательских методов, методик и инструментов, способных оказать помощь в организации и проведении теоретических, научно-методических и практических (эмпирических) изысканий в рамках стратегического анализа группой (коллективом) специалистов по различным направлениям в области экономической, финансовой и управленческой деятельности.

В учебном пособии мы будем оперировать двумя базовыми компонентами стратегического анализа: анализом внешней среды, окружающей фирму (отраслевой и конкурентный анализ), и анализом внутренней среды (главным образом анализом типичных видов деятельности или функциональных подсистем и способностей фирмы). Главная задача специалиста в данном контексте – профессиональная и эффективная организация и управление процессом проведения стратегического анализа деятельности компании, представляющего собой научно-методическую базу для последующей разработки и реализации корпоративной стратегии.

Глава 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ И РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

- 1.1. Сущность стратегии организации**
- 1.2. Стратегический анализ среды организации:
сущность, содержание и принципы проведения**

1.1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Классик современного управления П. Друкер отмечает, что для периода потрясений, который мы сейчас переживаем, перемены – это норма. Перемены сопряжены с потерями и риском, требуют огромного труда, но если организация не ставит себе целью смело идти навстречу изменениям и быстро меняться вместе с окружающим миром, она обречена на прозябание. В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности¹.

Невозможно отрицать тот факт, что постоянное улучшение (в любом виде) – это жизненная философия любой организации сегодня, если она хочет выжить и успешно функционировать в среднем, не говоря уже о долгосрочном, периоде. Это общеизвестная истина. Важно отметить, что эту ситуацию породила изменяющаяся природа мира, и что изменения происходят не как-то линейно с одной скоростью, а нарастают по экспоненте. Стоять на месте в меняющемся мире на самом деле означает отставать. В этих обстоятельствах не всегда возможно удержаться на плаву, проводя незначительные улучшения в происходящих сегодня процессах.

Вместе с тем действия предприятий и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Точно так же и самоорганизация должна адекватно реагировать на изменения во внешней среде. Для успеха необходимы правильно выбранная стратегия и целенаправленная концентрация сил. Практика показывает, что те организации, которые реализуют концепцию стратегического управления, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли.

¹ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 103, 104.

Понятие стратегии широко вошло в число управленческих терминов, когда проблема реагирования предприятия на неожиданные изменения во внешнем окружении приобрела большое значение.

Концепции и теории стратегии бизнеса восходят к военной стратегии. Термин «стратегия» происходит от греческого слова «*strategia*», или военное руководство. Буквально оно означает *stratos* – «войско» и *ago* – «веду».

Военная стратегия и стратегия бизнеса имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное – это различие между стратегией и тактикой: стратегия – это общий план по использованию ресурсов для достижения благоприятного положения или исхода; тактика – это схема определенного действия. Поясним сказанное: если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия занимается вопросами победы в войне. Стратегические решения, как в военной, так и в деловой (конкурентной) среде имеют три общие характеристики:

- они важны;
- они опираются на ресурсы;
- их очень трудно повернуть назад².

Следует отметить, что многие принципы военной стратегии находят свое применение в различных ситуациях в деловых кругах, в бизнесе. В частности, к ним можно отнести:

- баланс между наступательными и оборонительными стратегиями;
- преимущества нападения с фланга по сравнению с лобовой атакой;
- функции постепенного реагирования на агрессивные действия;
- достоинства фактора неожиданности;
- потенциал обманных действий, окружения, эскалации и истощения противника³.

Однако следует понимать, что существуют различия между конкурентной борьбой в бизнесе и военным конфликтом. Например, цель войны, как правило, заключается в победе над врагом, в то время как конкурентное соперничество редко преследует столь агрессивные цели, так как подавляющее большинство фирм ограничивает свои конкурентные амбиции, стремится к деловому партнерству с конкурента-

² Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 28.

³ Eric Clemons and Jason Santamaria, «Maneuver Warfare», Harvard Business Review (April 2002): 46-53.

ми, а не к их уничтожению. Но и в том, и в другом случае господствует основополагающий принцип стратегии – достижение победы.

В самом широком смысле стратегия – это планирование способов, посредством которых индивид или организация может достичь поставленных целей.

Стратегию организации (предприятия, фирмы, компании) однозначно охарактеризовать достаточно трудно, поскольку это многогранная категория. Между тем из множества разнообразных подходов к определению стратегии выделяют два противоположных взгляда на понимание стратегии⁴:

1) стратегия как план долгосрочных действий по достижению конкретных долгосрочных целей;

2) стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Это направление разрабатывается организацией исходя из соотношения между ее внутренними силами и слабостями и внешними возможностями и угрозами.

Первое понимание стратегии, т.е. стратегия как план, базируется на том, что все изменения во внешней среде предприятия предсказуемы, детерминированы и поддаются практически полному контролю и управлению. Процесс определения стратегии в этом случае состоит в следующем. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по интервалам (месяцам, кварталам, годам и т.д.), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели.

Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором четко зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке.

Подход широко использовался в условиях плановой экономики. Однако допущение относительно неизменности внешней среды приводило и тогда к серьезным погрешностям в управлении. Что же касается сегодняшнего дня, то подобное допущение не соответствует современным реалиям развития бизнес-среды, что позволяет утвер-

⁴ Виханский О. С. Стратегическое управление. – М. : Гардарика, 2001.

ждать: стратегия – это не детальный план или программа инструкций. Исходя из этого, первое понимание стратегии можно считать слабо применимым в современных условиях функционирования и развития рыночно ориентированной экономики.

Второе понимание стратегии, т.е. стратегии как направления развития организации по достижению долгосрочных целей, исключает детерминизм в поведении организации. Стратегия определяет направление в сторону конечного состояния организации, оставляя при этом свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации во внешней среде. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование, в рамках которого организация должна прийти к достижению стоящих перед ней целей.

Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;
- начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;
- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;
- осуществить переход на групповую форму организации труда.

В дальнейшем мы будем придерживаться второго направления в понимании стратегии.

Итак, стратегия – это объединяющая тема, связь между компанией и ее окружением, обеспечивающая согласованность и задающее общее направление действиям и решениям человека (менеджера) или организации (рис. 1.1). Стратегия определяет границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений.

Главная задача стратегии – перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством (топ-менеджментом) будущее состояние. Решение этой задачи заключается в том, чтобы:

- 1) идентифицировать источники и факторы успешной работы организации (компании, фирмы);



Рис. 1.1. Базовая модель

2) сформулировать, разработать и осуществить имплементацию того варианта стратегии, который возможен и оптимален благодаря этим источникам и факторам и способен достичь превосходных результатов.

Разумно сформулировать и разработать стратегию предприятия – значит определить общие направления развития организации для достижения долговременных корпоративных целей. Именно стратегия определяет направление деятельности организации, коими могут быть: рост, стабилизация, сокращение, выбор конкретных рынков и товаров для направления финансовых и трудовых ресурсов, ориентация на определенный тип конкурентных преимуществ и т.д.

Разработка стратегии организации состоит не только в выработке запланированных действий в рамках обозначенных направлений движения к достижению целей организации, но и из реакции на форс-мажорные обстоятельства, возникающие во внешней и внутренней среде организации. Следовательно, стратегия рассматривается как симбиоз запланированных действий (активная составляющая стратегии) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная составляющая стратегии).

Активная составляющая стратегии – это заранее спланированные и направленные действия, результат воздействия которых, как правило, прогнозируем.

Реактивная (адаптивная) составляющая стратегии – это реакция на непредвиденное развитие событий в окружающей среде или в самой организации, вызывающая необходимость корректирующих действий.

К числу общих факторов, лежащих в основе успешных стратегий, можно отнести:

- 1) простые, согласованные долгосрочные цели;
- 2) глубокое понимание конкурентной окружающей среды, достигнутое благодаря проведению объективного и квалифицированного стратегического анализа;
- 3) объективная оценка ресурсного потенциала организации (стратегического потенциала);
- 4) эффективное применение стратегии, без чего даже тщательно разработанные стратегии будут бесполезны.

Шифрин М. Б. выделяет четыре определяющих элемента стратегии предприятия:

1. *Решения о размещении ресурсов* – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

2. *Адаптация к внешней среде* охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии предприятия к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура предприятия оптимально соответствуют внешним условиям.

3. *Внутренняя координация* включает координацию стратегической деятельности предприятия в целях обеспечения эффективности внутренних операций.

4. *Создание устойчивого конкурентного преимущества* определяется способностью предприятия предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов⁵.

Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту переместил стратегию в центр руководства организации. В результате стратегия стала выполнять в организации ряд функций, в частности:

- стратегия как подкрепление решения;
- стратегия как механизм реализации;
- стратегия как цель⁶.

Функция стратегии как подкрепление решения способствует улучшению процесса принятия решений несколькими способами:

1) стратегия помогает упростить принятие решений, ограничивая диапазон рассматриваемых альтернативных решений и выступая в качестве эвристики, т.е. совокупности приемов и методов, облегчающих и упрощающих решение познавательных, конструктивных, практических задач, что в конечном счете сокращает поиск приемлемого решения;

2) процесс разработки стратегии позволяет объединить знания различных специалистов в единое целое;

3) процесс разработки стратегии облегчает применение аналитических инструментов – тех схем и техник, с которыми мы будем сталкиваться в последующих главах учебного пособия.

Суть функции стратегии как механизма координации заключается в том, чтобы облегчить, оказать помощь менеджерам организации (речь идет, в первую очередь, о крупных корпоративных структурах)

⁵ Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. – СПб. : Питер, 2007.

⁶ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 40–41.

в решении одной из самых сложных задач – как оптимальным образом скоординировать действия персонала. В данном случае мы исходим из понимания того, что стратегия – это инструмент коммуникации. Разработанная топ-менеджментом концепция стратегии является мощным средством, с помощью которого руководитель (исполнительный директор) доводит до всех членов организации идентичность, стратегические цели компании и сложившуюся на отраслевом рынке конкурентную ситуацию. Кроме того, эффективному сотрудничеству будет способствовать создание форума, на котором происходит обмен мнениями и достигается согласие.

Функция стратегии как цели очевидна, так как стратегия – это всегда устремление (взгляд) в будущее. Главная цель устремленной в будущее стратегии состоит в том, чтобы определить и обосновать главные направления развития и в то же время сконцентрировать внимание на те устремления организации, которые являются сильным мотивирующим фактором для ее сотрудников, например, стремление достичь лидирующих позиций в своей предпринимательской деятельности на отраслевом рынке.

Фундаментом для описания стратегии организации являются четкие ответы на два вопроса – «Где конкурирует фирма?» и «Как она конкурирует?».

Ответ на первый вопрос составляет основу статической концепции стратегии и характеризует «конкуренцию сегодня»:

1. Где фирма конкурирует?

- Охват товарных рынков.
- Географический охват.
- Вертикальный охват.

2. Как фирма конкурирует?

- Что является основой конкурентного преимущества фирмы?

Ответ на второй вопрос составляет основу динамической концепции стратегии и характеризует «конкуренцию завтрашнего дня»:

1. Чем фирма хочет стать?

- Формулировка видения

2. Чего фирма хочет достичь?

- Заявление о миссии.
- Производственные задачи.

3. Как фирма хочет достичь желаемых результатов?

- Основные направления развития.
- Приоритеты инвестиций и капиталовложений.

- Приоритеты НИОКР и инновационной деятельности.
- Типы роста: органический рост, слияния и поглощения, альянсы.

В качестве критериев эффективной стратегии С. А. Попов⁷ выделяет:

- *ментальную правильность стратегии*, к которой относится не только простое понимание, но и определенное постижение того, что все связанное со стратегией и стратегическим управлением есть некоторый органичный синтез менеджмент-науки, менеджмент-искусства и феноменов успешной бизнес-практики. Причем составляющая менеджмент-искусства (т.е. управления, основанного на интуиции, креативности и т.д.) во всех случаях является существенно значимой, а в некоторых ситуациях – доминирующей;

- *ситуационность*, определяемую тем, что эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности конкретной ситуации в ключевые факторы будущего, т.е. стратегического успеха данного конкретного предприятия;

- *уникальность стратегии*. Стратегическая уникальность означает целевой поиск возможностей будущего успеха там, где его еще не увидели конкуренты;

- *будущую неопределенность как стратегическую возможность*. В будущих изменениях внешней среды могут быть не только угрозы, но и дополнительные возможности для достижения будущего успеха. Стратегия предприятия должна строиться таким образом, чтобы превращать изменения внешней среды в уникальные стратегические конкурентные преимущества;

- *гибкую адекватность*, проявляющуюся в том, что собственные стратегические изменения предприятия должны быть адекватны изменениям внешней среды. Следует помнить, что отмеченные критерии эффективной стратегии не являются альтернативными, они взаимно дополняют друг друга и усиливают действие друг друга.

Процесс разработки стратегии предприятия чаще всего идет по направлению «сверху вниз». Он инициируется высшим менеджментом, который ориентирует СБЕ и функциональные подразделения на формирование собственных стратегий как средства реализации корпоративной стратегии. Однако эффективность процесса разработки стратегии повышается при вовлечении менеджерского состава среднего

⁷ Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 1999.

и низшего звена в формирование стратегии более высокого уровня. Определяется это уровнем демократизации процесса разработки стратегии и сложившейся на предприятии организационной культурой.

Определение потенциала прибыли в долгосрочной перспективе и достижение прибыльности фирмы в краткосрочной (тактической) перспективе в условиях интенсивной конкуренции означает то, что основное внимание стратегия должна уделять конкурентным преимуществам в целом и основным источникам конкурентного преимущества – ресурсам и возможностям фирмы, составляющим основу ее стратегического потенциала, в частности.

Стратегия все в большей степени становится как главным фактором, так и ключевым средством обеспечения будущего бизнес-успеха любой коммерческой организации. Стратегия затрагивает организацию и ее окружение. Она не бывает простой. Это – содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Она предполагает разнообразные мыслительные процессы. Наконец, от стратегии зависит благополучие организации.

Кроме того, можно сделать ряд выводов:

1. Стратегия есть система достижения цели организации.
2. Содержание стратегии есть отображение, проекция видения и объективной цели организации на саму организацию и окружающую ее среду.
3. Направленность стратегии определяется миссией, обращенной во внешнюю по отношению к организации среду и вовнутрь организации: в социальную структуру и структуру, обеспечивающую поддержание системных свойств организации. Это придает действиям менеджеров необходимую согласованность и сонаправленность.
4. Стратегия формирует уникальность организации и придает персоналу уверенность и фундаментальность в деятельности.
5. Стратегия лежит в одной плоскости с оперативным управлением организацией.

По сути своей стратегия является концепцией деятельности организации на заданную стратегическую перспективу, находящей выражение в виде долгосрочной стратегической программы конкретных действий и мероприятий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

Разработанная стратегия еще не гарантирует успешного развития предприятия, необходим комплекс действенных мер по имплементации стратегии, т.е. претворении ее в жизнь.

1.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ

Стратегический анализ среды организации осуществляется на первом этапе реализации концепции стратегического менеджмента (см. рис. 1.2).

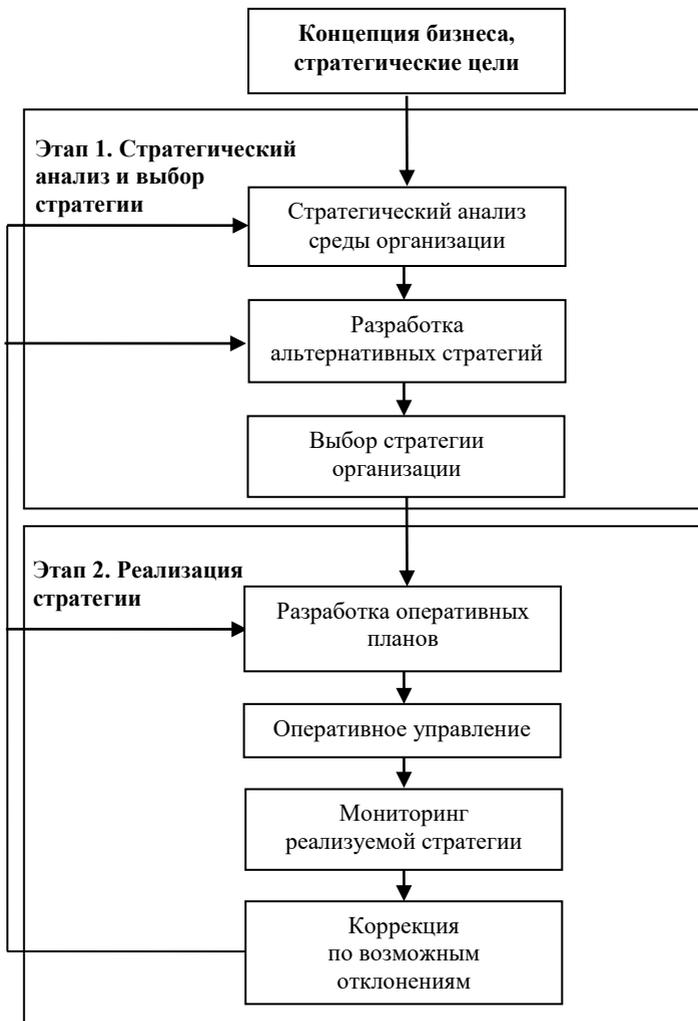


Рис. 1.2. Развернутый вид алгоритма разработки и реализации стратегии организации

Как только цели поставлены, можно начинать процесс разработки и реализации стратегии. Первый этап – анализ и выбор стратегии. На этом этапе производится анализ среды, разработка стратегических альтернатив и окончательный выбор стратегии организации из разработанных альтернатив.

Второй этап – реализация стратегии. Он состоит из четырех шагов. Первый шаг – разработка оперативных планов на основе выбранной стратегии. Второй шаг – деятельность по реализации оперативных планов, или оперативное управление. Затем следует мониторинг результатов реализуемой стратегии. Наконец, в случае, если мониторинг показывает расхождение результатов деятельности организации с первоначально планировавшимися результатами, необходимо применить коррекцию внедренной стратегии по обнаруженному отклонению. Линии обратной связи, идущие от этого шага к анализу среды, разработке альтернативных стратегий и разработке оперативных планов, показывают наличие реактивной составляющей стратегии, о которой говорилось выше.

Данное учебное пособие посвящено подробному рассмотрению блока «Стратегический анализ среды», который является этапом предплановых исследований по стратегическому развитию организации.

Среда организации – это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этой фирмы. Различают внешнюю и внутреннюю среду фирмы. Соответственно, стратегический анализ среды включает:

1) анализ внешней среды, в том числе:

- анализ макросреды;
- анализ микросреды – общий анализ отрасли как непосредственного окружения;

2) анализ внутренней среды организации.

Назначение стратегического анализа среды организации заключается в следующем:

1) проведение системного анализа факторов внешней среды и внутренней среды (ресурсного потенциала) организации для определения ее текущего положения, выявления стратегических проблем как результата рассогласования поставленных целей и реальных возможностей для их достижения, определения условий дальнейшего успешного развития организации;

2) детальное исследование процессов, происходящих на рынке, в том числе в его отдельных секторах и сегментах, а также в экономике организации и конкретных видах ее деятельности, результаты которых имеют стратегическую ориентацию и используются в процессе стратегического управления;

3) создание информационной базы для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, позволяющих реализовать миссию организации и достичь поставленных целей, включая информационное обеспечение процессов разработки и реализации стратегии. Следовательно, место стратегического анализа в системе стратегического управления организацией располагается между функцией сбора и обработки информации и функцией принятия управленческих решений.

Стратегический анализ является этапом предплановых исследований, так как обеспечивает базу для определения или корректировки целей организации и выработки ее стратегии, позволяющей реализовать свою миссию и достичь поставленных целей. В ходе стратегического анализа системно анализируются факторы внешней среды и ресурсного потенциала организации для определения ее текущего положения, выявления стратегических проблем как результата рассогласования поставленных целей и реальных возможностей для их достижения, определения условий дальнейшего успешного развития организации.

Исходя из этого, современный стратегический анализ среды организации рассматривается как своеобразная информационно-аналитическая модель, необходимая для принятия управленческих решений по выполнению стратегических задач по перспективным направлениям развития бизнес-процессов организации (фирмы, компании). Он проводится постоянно и в различных формах и представляет собой жизненно важный вклад в стратегическое развитие организации.

Особо следует отметить, что игнорирование проведения стратегического анализа приводит к тому, что стратегические решения становятся жертвой борьбы за власть, «капризов» отдельных руководителей и склонности принимать желаемое за действительное. Теория, методология и аналитические инструменты стратегического анализа дополняют, а не подменяют собой опыт, навыки, преданность делу и креативность. Их роль заключается в том, чтобы создать общую аналитико-информационную модель как базу для организованной дискуссии, переработки информации и мнений сотрудников компании, оказания помощи в достижении консенсуса.

Вместе с тем следует осознавать природу стратегического анализа. В отличие от других управленческих дисциплин стратегический анализ не решает проблемы. Он не дает готовых ответов, алгоритмов планирования и не позволяет установить, какое инвестиционное предложение даст максимальный чистый дисконтированный доход.

Цель стратегического анализа состоит в том, чтобы облегчить понимание вопросов и проблем при выявлении тех особенностей внутренней и внешней среды организации, которые в наибольшей степени влияют на процесс разработки стратегии и успешной ее реализации.

Задача стратегического анализа состоит в том, чтобы из различного рода данных, подчас разрозненных, отражающих отдельные явления и факты, составить общую, целостную систему исследуемого объекта, выявить присущие ему тенденции и закономерности и предоставить объективный информационный материал для принятия наиболее обоснованного решения.

Стратегический анализ должен сосредоточиться на достижении долгосрочной прибыльности современных компаний, так как в основе их деятельности лежит перманентный акцент на фундаментальных принципах создания стоимости как жизненной необходимости для их выживания и процветания.

В настоящее время разработан широкий инструментарий проведения стратегического анализа, позволяющий получить необходимую информацию на этапе разработки стратегии и оценки степени успешности ее реализации.

Большинство аналитических методов, которые будут представлены в последующих главах учебного пособия, позволяют идентифицировать, классифицировать и понять принципиальные факторы, имеющие отношения к стратегическим решениям, помогают развивать управленческую гибкость, повысить собственную уверенность и эффективность восприятия и реагирования на новые ситуации и обстоятельства, возникшие в среде функционирования организации.

Стратегический анализ среды организации базируется на следующих общеметодологических принципах:

- **научность**, т.е. он должен основываться на положениях диалектической теории познания, учитывать требования экономических законов развития организации, использовать достижения научно-технического прогресса и передового опыта, новейшие методы экономических исследований;
- **комплексность**, т.е. охват всех звеньев и всех сторон деятельности и всестороннее изучение причинных зависимостей в экономике организации;
- **системность**, когда каждый изучаемый объект рассматривается как сложная динамическая система, состоящая из ряда элементов, определенным способом связанных между собой и внешней средой.

Изучение каждого объекта должно осуществляться с учетом всех внутренних и внешних связей, взаимозависимости и взаимоподчиненности его отдельных элементов;

- **объективность, точность, достоверность** – анализ должен базироваться на достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную действительность, а выводы его должны обосновываться точными аналитическими расчетами;

- **действенность** – активно воздействовать на ход производства и его результаты, своевременно выявляя недостатки, просчеты, упущения в работе и информируя об этом руководство организации;

- **оперативность** – умение быстро и четко проводить анализ, принимать управленческие решения и претворять их в жизнь;

- **демократизм** – участие в проведении анализа широкого круга работников организации, которое обеспечивает более полное выявление передового опыта и использование имеющихся внутрихозяйственных резервов;

- **эффективность** – затраты на проведение анализа должны давать многократный эффект.

Логическая последовательность выполнения стратегического анализа среды организации включает:

- 1) определение перечня факторов, подлежащих оценке;
- 2) отбор наиболее значимых из них;
- 3) подробную характеристику выделенных факторов.

Рассмотрим подробнее этап стратегического управления (см. рис. 1.2) в части блока «Стратегический анализ среды» (рис. 1.3).

Как во внутренней, так и во внешней среде можно выделить характерные элементы. Элементы внутренней среды взаимодействуют с элементами микро- или макросреды, влияя на них и(или) подвергаясь их воздействию.

Макросреда – это часть внешней среды, на которую бизнес не может оказывать влияния, но которая влияет на него непосредственно или опосредованно через отрасль, где он функционирует. Элементами макросреды являются политические, экономические, социальные, технологические и другие факторы.

Микросреда – это объекты из непосредственного окружения бизнеса, те, на которые бизнес может оказывать влияние сам, и те, которые влияют на него. Элементами микросреды являются действующие и потенциальные конкуренты, потребители, поставщики, товаро-заменители, а также правительственные и неправительственные организации, финансовые институты, средства массовой информации, посредники, общество.

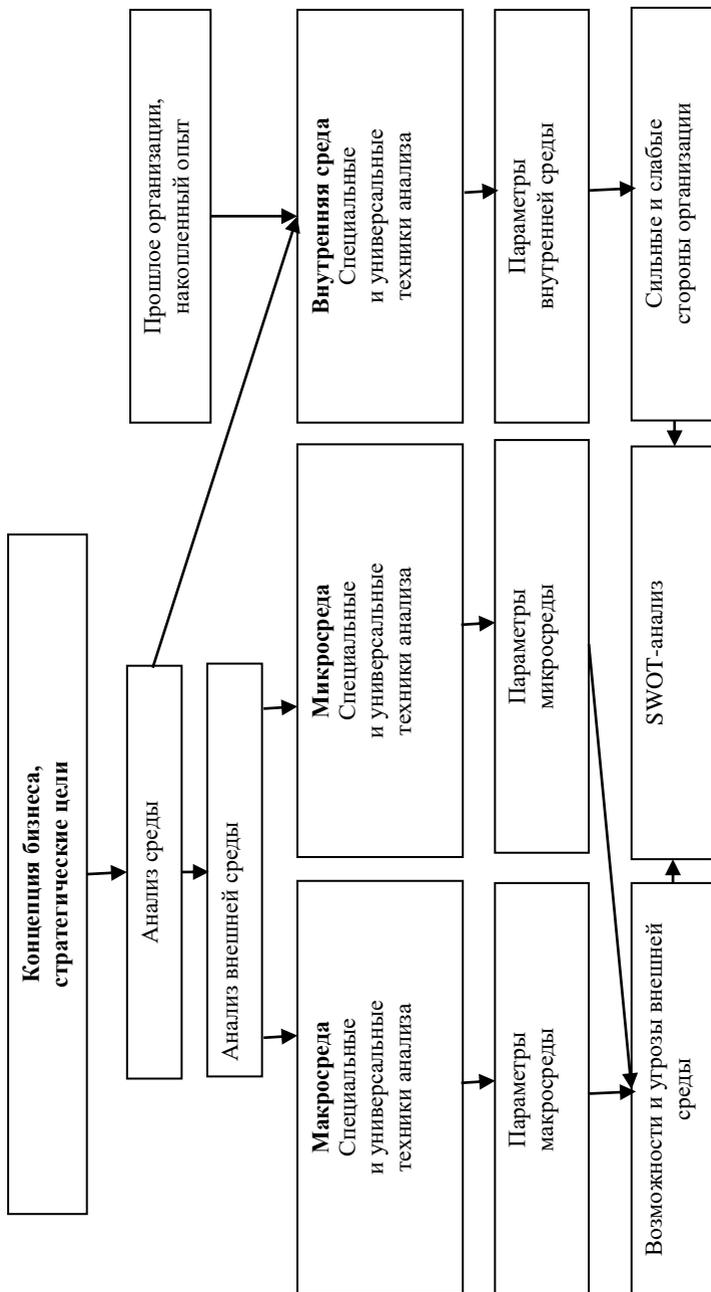


Рис. 1.3. Логическая схема проведения стратегического анализа среды организации

Следует выделить ряд факторов, характеризующих внешнюю среду современной организации. Во-первых, это *сложность среды*, отражающая тот или иной уровень вариативности каждого фактора внешней среды, на которые реагирует организация, число которых постоянно увеличивается (новые государственные институты, заинтересованные группы влияния – лоббисты, многочисленные конкуренты, продуктовые и процессные инновации и т.д.).

Во-вторых, *подвижность внешней среды*, т.е. скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Причем, наряду с наличием общей динамики изменений в среде, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна – быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии, наноиндустрии, в сфере телекоммуникаций.

В-третьих, *неопределенность внешней среды*, являющаяся функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, и функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, и наоборот, если информации достаточно и она высоконадежна, то уровень неопределенности резко снижается.

Бизнес, проходя стадии своего формирования, превращается в организацию с элементами, которые постепенно становятся структурными единицами или атрибутами этой организации.

В свою очередь предприятие (бизнес) характеризуется состоянием его **внутренней среды**, включающей в себя как материальные, так и нематериальные субстанции. К материальным субстанциям относятся материальные объекты, являющиеся собственностью бизнеса, а к нематериальным – идеи, отношения между предпринимателем и исполнителями, знания предпринимателя и исполнителей, а также их опыт.

Последующие вопросы и темы данного учебного пособия будут подробно касаться перечисленных элементов и методов измерения степени их воздействия на организацию.

Для анализа каждой из сред применяются специальные и универсальные техники. К специальным техникам будем относить только те техники, которые используются исключительно при исследовании конкретной среды.

Результатом применения техник является некий набор параметров анализируемой среды. Очевидно, что совокупности полученных параметров должно быть достаточно для того, чтобы топ-менеджмент

организации получил представление о внешней среде, т.е. о макросреде и микросреде (отрасли), а также о том, что происходит с самой анализируемой организацией.

Параметры, получившиеся в результате анализа внешней среды, должны в итоге сформировать перечень предоставляемых возможностей и потенциальных угроз внешней среды для организации. Параметры, полученные в результате анализа самой компании, должны сформировать перечень сильных и слабых сторон организации. В результате сопоставления этих перечней должны появиться альтернативные стратегии – альтернативные пути развития организации. Каждый такой путь имеет свои особенности и может быть реализован только при определенных обстоятельствах. Из набора альтернативных стратегий необходимо выбрать один вариант, который после детальной разработки будет представлять собой стратегию организации. Техники анализа среды также более подробно рассматриваются в последующих главах данного учебного пособия.

Это в свою очередь требует глубокого понимания и исследования нужд потребителя, релевантной совокупности конкурирующих сил, сильных и слабых сторон организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте различные взгляды на сущность понятия «стратегия».
2. Раскройте содержание функций стратегии в современной организации.
3. Перечислите и раскройте содержание основных критериев эффективной стратегии.
4. В чем заключается назначение стратегического анализа?
5. Какие принципы лежат в основе проведения стратегического анализа?
6. Стратегический анализ и этапы его проведения.
7. Проведите детальный анализ логической схемы проведения стратегического анализа организации.

Тестовые задания

1. Понятие «стратегия» включает в себя:

- 1) изменения среды (внутренней и внешней), к которым стремится организация в качестве результата своей деятельности, конкретные результаты видения организации;

2) информационную базу для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, включая информационное обеспечение процессов разработки и реализации стратегии;

3) выбранное направление развития организации, исключающее детерминизм в поведении компании и предполагающее непереносимое реагирование на изменения, происходящие во внешней окружающей среде, что в конечном счете позволит достичь поставленных целей.

2. Функция стратегии как подкрепление решения заключается в следующем:

1) решение задачи – оптимальная координация действий персонала организации;

2) упрощает принятие решения, сокращает поиск приемлемого решения, облегчает применение аналитических инструментов;

3) определение и обоснование главных направлений развития фирмы.

3. Функция стратегии как механизма координации заключается в следующем:

1) упрощает принятие решения, сокращает поиск приемлемого решения, облегчает применение аналитических инструментов;

2) решение задачи – оптимальная координация действий персонала организации;

3) определение и обоснование главных направлений развития фирмы.

4. Функция стратегии как цели заключается в следующем:

1) объединяет знания различных специалистов в единое целое;

2) решение задачи – оптимальная координация действий персонала организации;

3) определение и обоснование главных направлений развития фирмы.

5. Стратегический анализ среды необходим для:

1) проведения системного анализа факторов внешней и внутренней среды (ресурсного потенциала) организации, чтобы определить ее текущее положение, выявить стратегические проблемы и определить условия дальнейшего успешного развития организации;

2) детального исследования процессов, происходящих на рынке, в том числе в его отдельных секторах и сегментах, а также в экономике организации и конкретных видах ее деятельности;

3) создания информационной базы для принятия стратегических решений, позволяющих реализовать миссию организации и достичь

поставленных целей, включая информационное обеспечение процессов разработки и реализации стратегии;

4) все вышеперечисленное.

6. Стратегический анализ как составная часть стратегического менеджмента обеспечивает:

1) комплексное планирование, предназначенное для обеспечения реализации миссии организации и достижения ее целей;

2) выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз;

3) информационную базу для принятия стратегических решений при выполнении функций стратегического менеджмента, позволяющую наиболее эффективным образом осуществить выбор целей и стратегических альтернатив развития.

7. Стратегический анализ среды организации включает:

1) комплексное планирование, предназначенное для обеспечения реализации миссии организации и достижения ее целей;

2) анализ макро- и микросреды организации;

3) анализ макро-, микро- и внутренней среды организации;

4) определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания.

8. Стратегический анализ среды основывается на таких принципах, как:

1) научность в сочетании с элементами искусства, целенаправленность, гибкость, единство стратегических планов и программ, создание необходимых условий для реализации стратегии;

2) научность, эффективность, комплексность, оперативность, системность, объективность, оперативность;

3) синтез, экстраполяция, верификация, волатильность, имплементация.

9. Логическая последовательность выполнения стратегического анализа среды организации включает:

1) определение перечня факторов, подлежащих оценке; отбор наиболее значимых из них; подробная характеристика выделенных факторов;

2) анализ макро-, микро- и внутренней среды организации;

3) проведение системного анализа, детальное исследование процессов, комплексное планирование.

10. Макросреда – это:

1) отрасль, в которой компания реализует свой бизнес;

2) подсистемы компании: производство, менеджмент, маркетинг, НИР, персонал и финансы;

3) часть внешней среды, которая оказывает на деятельность компании непосредственное влияние и(или) опосредованное влияние через отрасль, где компания реализует свой бизнес.

11. Микросреда – это:

1) отрасль, в которой компания реализует свой бизнес;

2) подсистемы компании: производство, менеджмент, маркетинг, НИР, персонал и финансы;

3) часть внешней среды, которая оказывает на деятельность компании непосредственное влияние и(или) опосредованное влияние через отрасль, где компания реализует свой бизнес.

Глава 2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Стратегический анализ макросреды организации:
 сущность и особенности
- 2.2. Стратегический анализ микросреды организации
 - 2.2.1. Общий анализ отрасли
 - 2.2.2. Анализ конкурентной ситуации

Окружающая среда фирмы состоит из совокупности внешних влияний, воздействующих на ее функционирование и принятие соответствующих управленческих решений. Но как могут менеджеры при таком большом объеме и зачастую широком диапазоне внешних влияний осуществлять мониторинг текущей ситуации и проводить анализ окружающей среды? Исходным принципом в данном случае служит системный подход, предполагающий некую системную организацию и анализ информации.

В частности, факторы влияния внешней среды на деятельность фирмы принято классифицировать по *источникам* на политические, экономические, социальные и технологические (так называемый PEST-анализ) или *по степени своей близости к фирме* (анализ микросреды или отрасли, в которой работает фирма).

2.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

PEST-анализ является популярным методом (или как часто называют – техникой), с помощью которого проводится аналитическое исследование влияния политических, экономических, социальных и технологических факторов в среднесрочном и долгосрочном периоде на отраслевую динамику и деятельность фирмы, находящейся в данной отрасли. Детальному анализу подвергаются соответствующие каждому фактору компоненты.

В то же время следует отметить, что в повседневной практике при необходимости анализу подвергаются и другие факторы, в частности: правовые, экологические, демографические, физические и культурные факторы, что привело к появлению аббревиатуры PESTplus-анализ.

Рассмотрим каждый фактор PESTplus-анализа и составим максимально подробный список компонентов, которые обычно анализируются организациями (табл. 2.1).

2.1. Компоненты факторов макросреды организации

Факторы макросреды	Набор компонентов, влияющих на рыночную среду
<p>Политический фактор</p> <p>В результате аналитического исследования данного фактора должны быть получены и учтены при разработке стратегии фирмы ответы на ряд важных вопросов, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • какие программы пытаются провести в жизнь различные партии; • какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры; • какая идеология определяет политику правительства, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, насколько стабильно правительство и насколько оно в состоянии проводить свою политику в жизнь; • какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, и каковы их интересы 	<p>Устойчивость политической власти и существующего правительств</p> <p>Влияние приближающихся политических выборов</p> <p>Победа определенной политической партии</p> <p>Бюрократизация и уровень коррупции</p> <p>Свобода информации и независимость СМИ</p> <p>Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли</p> <p>Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли</p> <p>Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика</p> <p>Вероятность развития военных действий в стране</p>
<p>Экономический фактор</p> <p>Для стратегического анализа представляют интерес не сами по себе значения экономических показателей, а в первую очередь то, какие возможности и потенциальные угрозы для ведения бизнеса они создают.</p>	<p>Величина валового внутреннего продукта (ВВП) и динамика его изменения</p> <p>Темпы роста экономики</p> <p>Стадия экономического цикла</p> <p>Уровень (темпы) инфляции</p>

Продолжение табл. 2.1

Факторы макросреды	Набор компонентов, влияющих на рыночную среду
<p>Экономический фактор очень важен для разработки стратегических альтернатив развития компании как в целом для страны, так и для отдельных регионов. Зная, например, темп роста ВВП, можно определить темп развития отрасли, к которой принадлежит рассматриваемая компания, а также постараться посредством этого определить динамику рынка интересующего товара</p>	<p>Курсы основных валют Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда Производительность труда Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды Кредитно-денежная политика и процентные ставки Бюджетная политика страны Налоговая политика (тарифы и льготы) Правила торговли и тарифы Государственные расходы Доступность получения заемных средств на рынке Уровень жизни населения Уровень располагаемых доходов населения Покупательная способность Степень глобализации и открытости экономики Уровень развития банковской сферы</p>
<p>Социальный фактор Социальная составляющая внешней среды в наибольшей степени влияет на формирование потребительских предпочтений населения.</p>	<p>Уровень здравоохранения в обществе Уровень образования в обществе Динамика социальной структуры общества Темпы роста населения</p>

Продолжение табл. 2.1

<p>Факторы макросреды</p> <p>Именно от этой составляющей очень сильно зависят направленность и величина потребительского спроса и, следовательно, возможности организации реализовать свою продукцию в стратегической перспективе</p>	<p>Набор компонентов, влияющих на рыночную среду</p> <p>Размер и структура семьи</p> <p>Культура формирования накоплений и кредитования в обществе</p> <p>Отношение общества к бизнесу, реализуемому данной организацией</p> <p>Требования к качеству продукции и уровню сервиса</p> <p>Образ жизни и привычки потребления</p> <p>Социальные последствия применения конечного продукта</p> <p>Отношение к импортным товарам и услугам</p> <p>Отношение в обществе к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию</p> <p>Развитие религии и прочих верований</p>
<p>Технологический фактор</p> <p>При изучении технологического фактора рассматриваются возможные изменения в технологической сфере, способные отразиться на деятельности организации, создавая для организации как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения. Наиболее очевидным проявлением влияния технологических изменений на организацию является спрос на продукт и используемый для его производства технологический процесс.</p>	<p>Расходы на научные исследования и разработки</p> <p>Динамика технологических изменений</p> <p>Уровень инноваций и технологического развития отрасли</p> <p>Доступ к новейшим технологиям</p> <p>Жизненный цикл и скорость технологического устаревания</p>

Продолжение табл. 2.1

<p>Факторы макросреды</p> <p>Анализ позволяет своевременно выявить перспективные возможности производства новой и(или) усовершенствованной продукции, открытие в результате прорывных инновационных разработок в сфере НИОКР, в модерни-зации технологического базиса реального сектора экономики и сферы услуг. Это в конечном счете будет способствовать принятию соответствующих стратегических управленческих решений при разра-ботке и реализации стратегии развития организации, основанной на новейших достижениях в области науки и техники</p>	<p>Набор компонентов, влияющих на рыночную среду</p> <p>Влияние изменений в технологиях на поведение потребителей</p> <p>Уровень внедрения в отрасли IT-технологий</p> <p>Законодательство в области технологического оснащения отрасли</p> <p>Развитие и проникновение Интернета, развитие мобильных устройств</p> <p>Степень использования, внедрения и передачи технологий</p>
<p>Правовой фактор</p> <p>В ходе анализа правового фактора особое внимание необ-ходимо сфокусировать на таких аспектах, как тенденции и динамика трансформации правового поля государства, надежность правовой защиты объектов государственной, частной и смешанной собственности, объектов интеллектуальной собственности, уровень развития надзорных органов и др.</p>	<p>Законы, регламентирующие деятельность рассмат-риваемой отрасли</p> <p>Налоговое законодательство</p> <p>Уровень защиты прав потребителей</p> <p>Возможные изменения в законодательстве и правоприменительной практике, зафиксиро-ванные в новых законах и правовых нормах, касающиеся социально-экономических процессов в обществе</p> <p>Возможность лоббирования законов</p>

<p>Факторы макросреды</p>	<p>Набор компонентов, влияющих на рыночную среду</p>
<p>Демографический фактор Важность анализа данного фактора состоит в том, что он оказывает влияние на успешное функционирование фирмы с точки зрения найма профессионально подготовленных кадров, с одной стороны, и эффективного решения маркетинговых задач в области сбытовой политики, с другой стороны</p>	<p>Особенности трудового законодательства Законодательство в области интеллектуальной собственности Антимонопольное законодательство Половозрастная структура населения и ее динамика Продолжительность жизни населения и ее динамика Динамика прироста населения Уровень миграции и иммиграционные настроения</p>
<p>Культурный фактор Культурный фактор наряду с другими следует рассматривать как побудительный мотив к инновациям. Но рост культуры не только инициирует инновации в этой сфере, но и создает общий благоприятный фон для новаторской деятельности. Игнорирование тех или иных компонентов, характеризующих культурный фактор, может привести к занижению объемов сбыта</p>	<p>Культурные традиции Система ценностей и ее основные элементы – этика, идеология и религия Нравственные нормы, влияющие на поведение человека в обществе в целом, в семейном кругу Идеалы, составляющие основу деятельности социальных групп, партий различного политического толка, государственных образований (государственная идеология) Особенности культуры и субкультуры в регионах, где ведет свою деятельность организация</p>

<p>Факторы макросреды</p> <p>Физический фактор (Природная окружающая среда)</p> <p>Природные ресурсы занимают особое место в иерархии основных воспроизводственных ресурсов. Они являются естественной основой воспроизводства и жизни людей и в то же время все более отчетливо выступают в качестве ограничителей в беспредельном стремлении человечества к экономическому росту и экспансии потребления, диктуют необходимость вкладывать все больше средств в воспроизводство, рациональное использование и сбережение природных ресурсов и в охрану окружающей среды</p>	<p>Набор компонентов, влияющих на рыночную среду</p> <p>Изменение климата, отражающие региональные особенности многих отраслей промышленности</p> <p>Риск возникновения стихийных явлений</p> <p>Доступность природного сырья</p> <p>Добываемые природные ресурсы</p>
<p>Экологический фактор</p> <p>Главная проблема, на которую следует обратить внимание, заключается в том, чтобы природная среда не подвергалась антропогенному воздействию или это воздействие было малоинтенсивным и позволяло сохранять устойчивость окружающей среды в основном за счет внедрения экологических инноваций</p>	<p>Законы по охране и сохранению окружающей среды</p> <p>Изменение экологического статуса территории</p> <p>Нормы загрязнения окружающей среды</p> <p>Экологические инновации</p>

Весь процесс проведения PEST-анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.
4. Составление сводной таблицы PEST-анализа.

Более подробно особенности поэтапного проведения PEST-анализа рассмотрены в материалах практикума.

В заключение данного параграфа отметим следующее. Нельзя сказать, что факторы макроуровня, включая общие экономические и политические тенденции, изменения в социальной и демографической структуре, не имеют значения для стратегического анализа, проводимого специалистами-аналитиками той или иной фирмы. Дело в том, что исследование этих факторов с точки зрения их влияния на функционирование фирмы в рыночной среде позволяет получить ответ на вопрос, с какими возможностями и угрозами фирма может столкнуться в обозримом будущем. Но главный вопрос заключается в том, как эти выявленные возможности и угрозы могут повлиять на отраслевую среду фирмы.

Заметим, что на первый взгляд весьма желательно было бы систематически и непрерывно анализировать весь диапазон внешних влияний. Но такой масштабный экстенсивный анализ внешней среды будет малоэффективным с точки зрения затрат и может привести к информационному перегрузу. Поэтому предпосылкой для эффективного анализа внешней среды организации является умение менеджеров отличить жизненно важное от просто важного.

Например, рассмотрим угрозу глобального потепления. Для большинства компаний она не является важной стратегической проблемой, во всяком случае, в ближайшие несколько десятков, а может и сотен лет. Однако для производителей автомобилей последствия глобального потепления в виде налогов на бензин и ограничений на сжигание ископаемого топлива представляют собой жизненно важную проблему. Анализ стратегического значения глобального потепления со стороны производителей автомобилей необходим для того, чтобы проследить, как это явление влияет на отраслевую среду (структуру) и дать ответы на ряд важных вопросов, в частности:

- Каким будет воздействие на покупателей и их предпочтения?
- Переключатся ли они с частных автомобилей на общественный транспорт?

- Появятся ли новые производители электрических транспортных средств (фактически конкуренты) в автомобилестроении?
- Возрастут ли высокие затраты на НИОКР, связанные с адаптацией автомобилей к новой экологической проблеме и отраслевой кооперации?⁸

2.2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Данный анализ проводится сквозь призму интересов отдельной компании. Чтобы понять, что представляет собой микросреда организации, следует обратиться к исходным принципам. Во-первых, для того чтобы фирма могла получить прибыль, она должна создать ценность для покупателей. Следовательно, фирма обязана знать и понимать своих покупателей. Во-вторых, для создания потребительской ценности фирма приобретает у поставщиков необходимые товары и услуги. Следовательно, фирме необходимо определиться со своими поставщиками и установить с ними деловые отношения. В-третьих, способность обеспечивать прибыльность посредством создания ценности для потребителей зависит от интенсивности конкуренции между фирмами, которые соперничают за одни и те же возможности. Следовательно, фирма должна знать и детально анализировать деятельность своих конкурентов. Таким образом, ядро окружающей отраслевой среды составляют три группы игроков: покупатели (клиенты), поставщики и конкуренты. Собственно, это и есть окружающая среда отрасли или микросреда.

Конечная цель анализа микросреды организации – определение привлекательности отрасли в целом и отдельных товарных рынков внутри отрасли, входящих в сферу интересов фирмы.

Анализ микросреды организации состоит из двух частей – общий анализ отрасли и анализ конкурентной ситуации.

2.2.1. Общий анализ отрасли

Общий анализ отрасли подразумевает описание динамики развития отрасли, перспективных направлений ее развития и включает в себя рассмотрение определенной совокупности факторов, характеризующих данную отрасль, а именно: специфика отрасли, история и тен-

⁸ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 79.

денции ее развития, емкость рынка, жизненный цикл продуктов и отрасли, относительная динамика развития и прогноз развития в целом.

Первые три фактора – *Специфика, История развития и Тенденции развития отрасли* – носят описательный характер, что предполагает проведение дескриптивного (оценочно-описательного) анализа.

Любая отрасль имеет определенную *специфику*. Например, некоторые (атомная энергетика, ракетостроение) могут практически полностью контролироваться государством. Специфическими особенностями пищевой промышленности являются резко выраженная сезонность, которая определяется циклом возобновления сельскохозяйственного сырья, подверженность риску несения убытков по причине неурожайного сезона и скоропортящийся характер определенных продуктов. Наряду с этим к специфике отрасли можно отнести ее политическую, социальную и экономическую значимость, имидж отрасли в обществе, товарную номенклатуру, организационную структуру и систему управления отраслью, производственно-хозяйственную структуру отрасли, количество предприятий в отрасли и их динамику и т.п.

Исторические аспекты развития отрасли включают: период возникновения, основные этапы развития, преобладающие типы фирм в отрасли в разное время, развитие товарной номенклатуры, укрупненное представление динамики производства продукции за период развития отрасли (например, с шагом 10 лет), в том числе в региональном разрезе и по номенклатурным группам продукции.

Факторы *Емкость рынка и Жизненный цикл продуктов и отрасли*, в отличие от первых трех, имеют в большей степени количественный характер. Анализ жизненного цикла продуктов и отрасли позволяет определить характер проявления цикличности в развитии отрасли, на какой стадии жизненного цикла находится данная отрасль – зарождение, рост, зрелость, старение и упадок, – либо это переходный процесс от одной стадии к другой.

В зависимости от задачи стратегического анализа необходимо установить значение объема сбыта продуктов отрасли в целом или дифференцированно по отдельным видам продуктов в течение некоторого прошлого периода и в настоящий период, а также спрогнозировать динамику объема сбыта на период горизонта стратегического планирования.

Относительная динамика развития показывает, насколько отрасль опережает или отстает от развития экономики страны в целом. Этот показатель можно получить, например, посредством сравнения темпов развития отрасли с ВВП. В общем случае считается, что если

относительный темп развития отрасли высокий, то отрасль привлекательна для инвестирования. Однако это очень общее утверждение, и на практике все бывает сложнее.

Прогноз развития отрасли на последующий период позволяет дать ответ относительно того, насколько темпы развития отрасли сохранятся в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

2.2.2. Анализ конкурентной ситуации

Анализ конкурентной ситуации включает исследование уровня прибыльности отрасли, конкурентной структуры отрасли, анализ и построение карты стратегических групп конкуренции, выявление ключевых факторов успеха.

Отправной точкой для конкурентного анализа является *изучение основных детерминантов прибыли отрасли*, к которым относятся спрос и конкуренция. Более конкретно это можно сформулировать в виде простого вопроса: что определяет уровень прибыли в отрасли? Раскроем суть этого направления в системе анализа конкурентной ситуации в отрасли.

Как известно, предпосылкой прибыли является создание ценности для покупателя. Стоимость создается в том случае, когда цена, которую покупатель готов заплатить за продукт, превышает затраты, понесенные фирмой. Однако создание стоимости автоматически не превращается в прибыль для фирмы, так как разница между стоимостью и затратами распределяется между покупателями и производителями в условиях конкуренции, уровень интенсивности которой оказывает воздействие на этот процесс. Чем интенсивнее конкуренция между производителями, тем большую часть излишка получают потребители (излишек потребителя – это разница между ценой, фактически уплаченной потребителями, и максимальной ценой, которую они готовы были бы заплатить) и тем меньшая часть излишка достается производителям (излишек производителя или экономическая рента). Поясним это на примере. Единственный производитель и поставщик бутылированной воды в ночной клуб может установить завышенную цену, пользуясь спросом (жаждой) посетителей клуба. Если же производителей и поставщиков такой воды несколько, то при отсутствии сговора между ними конкуренция приведет к снижению цены почти до уровня ее себестоимости. Следовательно, излишек, заработанный производителями сверх минимальных затрат на производство, не полностью превращается в прибыль для него.

Таким образом, прибыль, полученная фирмами в отрасли, определяется тремя факторами:

- ценностью товара для потребителей;
- интенсивностью конкуренции;
- соотношением рыночной власти производителей и их поставщиков.

Конкурентный анализ отраслевой структуры сводит эти факторы в единую информационно-аналитическую модель.

В таблице 2.2 представлены четыре главных параметра, влияющих на конкуренцию и прибыльность в отрасли.

В реальности существует множество характеристик отрасли в конечном счете определяющих интенсивность конкуренции и уровень прибыльности. Весьма полезной и широко применяемой в зарубежной и отечественной практике является разработанная Майклом Портером (Гарвардская Школа бизнеса) схема классификации и анализа этих факторов, впоследствии именуемая как модель пяти факторов конкуренции Портера или модель пяти сил. Предложенная Портером концепция соперничества утверждает, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на отраслевом (базовом) рынке обусловлена не только уровнем прямой конкуренции, но и ролью вполне определенных конкурентных сил.

2.2. Состав отраслевых структур и их характерные особенности

Параметры	Отраслевые структуры			
	Совершенная конкуренция	Олигополия	Дуополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Две фирмы	Одна фирма
Барьеры на входе и выходе с рынка	Барьеров нет	Существенные барьеры		Высокие барьеры
Дифференциация товаров	Однородный товар	Возможности для дифференциации товаров		
Доступность информации	Беспрепятственный информационный поток	Ограниченный доступ к информации		

Данная модель показывает, что прибыльность отрасли – отношение нормы прибыли на капитал к стоимости капитала – зависит от пяти источников конкурентного давления (рис. 2.1):

- 1) Три источника «горизонтальной» конкуренции:
 - конкуренция со стороны товаров-заменителей;
 - конкуренция между потенциальными участниками отраслевого рынка;
 - конкуренция между существующими участниками отраслевого рынка;
- 2) Два источника «вертикальной» конкуренции:
 - рыночная власть поставщиков;
 - рыночная власть покупателей⁹.

Цель применения модели Портера заключается в том, чтобы идентифицировать основные тенденции в конкурентной среде отрасли и разработать на этой основе стратегические решения по ведению конкурентной борьбы в отрасли либо по выходу из нее.

Представленные на рис. 2.1 пять конкурентных сил определяют прибыльность отрасли и на этой основе степень ее привлекательности, потому что они влияют на цены, которые устанавливают отраслевые фирмы, на расходы, необходимые для осуществления данной деятельности, и на размеры капиталовложений, необходимые для поддержания высокого уровня конкурентоспособности.

Основные проблемы, на которые следует обратить внимание при анализе влияния конкурентных сил отрасли на бизнес компании, можно свести к следующим:

- 1) со стороны потенциальных участников рынка: легко ли войти на рынок, кто может войти на рынок, какой дисбаланс могут внести новые конкуренты;
- 2) со стороны товаров-заменителей: существуют ли продукты, которые могут серьезно осложнить или даже уничтожить бизнес компании;
- 3) со стороны поставщиков: благодаря чему поставщики имеют возможность диктовать свои условия, насколько они сильны;
- 4) со стороны покупателей: благодаря чему покупатели (оптовики, дистрибьюторы, розничные сети и др.) имеют возможности диктовать свои условия бизнесу компании, насколько они сильны;
- 5) со стороны конкурентов внутри отрасли: конкуренты будут бороться за ту же целевую потребительскую панель, что и ваша компания.

⁹ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 84.

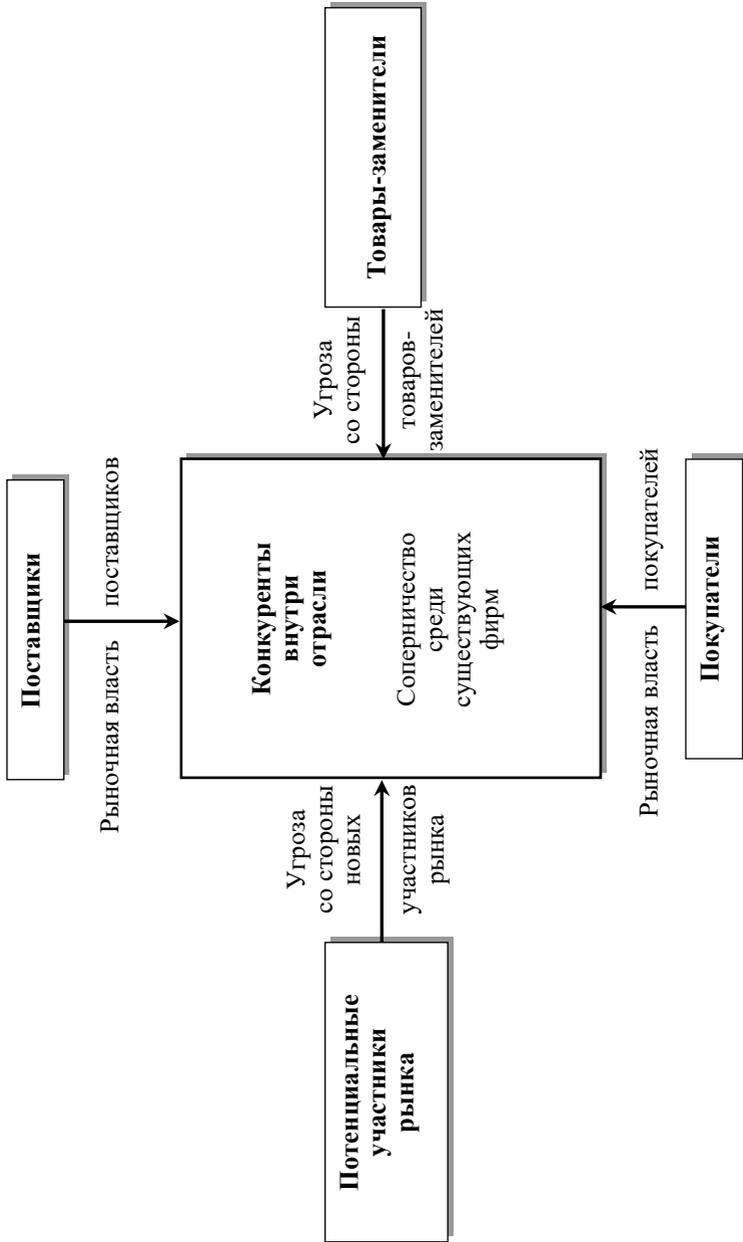


Рис. 2.1. Структурная модель пяти сил конкуренции М. Портера

Степень влияния каждой из этих конкурентных сил определяется множеством параметров, основные из которых представлены на рис. 2.2¹⁰. Для анализа конкурентов, как текущих, так и потенциальных, а также для анализа товаров-заменителей и других аспектов конкуренции широко используются методы и средства позиционирования.

Рассмотрим подробнее каждую конкурентную силу.

Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка (новых конкурентов)

Данная угроза носит прямой характер, так как велик соблазн других фирм, находящихся вне данной отрасли, войти в нее в случае, когда в этой отрасли прибыль на капитал превышает его стоимость и она становится полюсом притяжения для новых игроков, которые стремятся осуществить центростремительный маневр. В ситуации, когда входные барьеры в отрасль для новых соперников практически отсутствуют, наблюдается падение нормы прибыли до ее конкурентоспособного уровня. Поэтому даже наличие только угрозы вхождения на рынок отрасли уже становится вполне достаточным основанием для действующих там фирм проводить такую ценовую политику, которая позволяет довести свои цены до конкурентоспособного уровня.

Таким образом, чем труднее войти в отрасль, тем меньше в ней конкуренция и тем больше вероятность получения доходов в долгосрочной перспективе. Напротив, для отрасли, в которой барьеры на входе на рынок или выходные барьеры отсутствуют, характерна высокая конкуренция, так как цены и прибыли стремятся к конкурентоспособному уровню независимо от числа конкурирующих в отрасли фирм. Вместе с тем конкуренция зависит от наличия невозвратных издержек, которые возникают в том случае, когда на входе в отрасль требуются инвестиции в отраслевые активы, стоимость которых не может быть покрыта при выходе. В случае отсутствия невозвратных издержек отрасль становится уязвимой по отношению к участникам рынка, которые руководствуются принципом «урвать и убежать», когда существующие фирмы поднимают цены выше уровня конкурентов¹¹.

Но в большинстве отраслей промышленности новые потенциальные участники рынка не могут соперничать на равных с «фирмами-сторожилами» на данном рынке.

¹⁰ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 85.

¹¹ Там же.

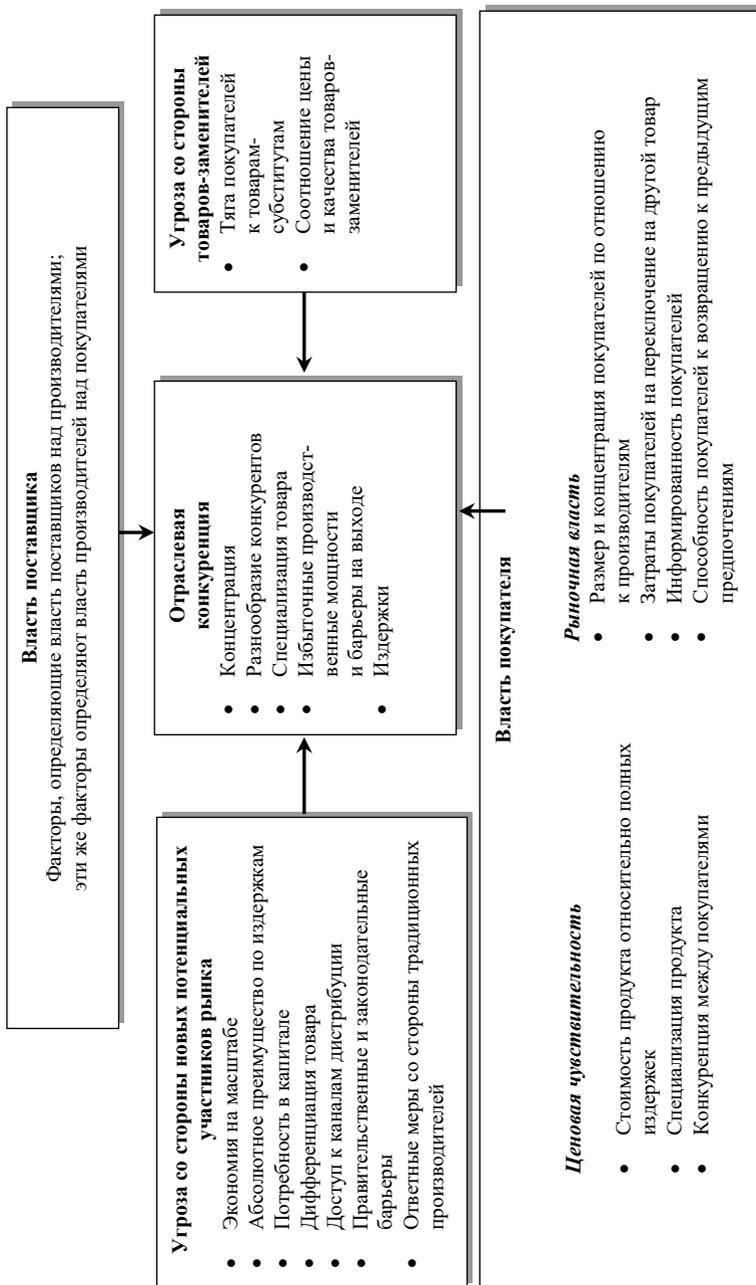


Рис. 2.2. Развернутая характеристика параметров структурной модели М. Портера

Барьер, препятствующий проникновению на отраслевой рынок, – это фактически есть те конкурентные преимущества, которыми обладают действующие на рынке фирмы перед потенциальными фирмами-новичками. Высота этих барьеров, которую требуется преодолеть, чтобы войти на рынок, часто измеряется в понятиях себестоимости единицы продукции. Основные источники существования входных барьеров для новых участников рынка показаны на рис. 2.2.

Относительно собственно барьеров входа в отрасль и выхода из нее следует также отметить многоаспектность направлений их выделения и анализа в зависимости от характера их проявления. Исходя из этого признака классификации, различают стратегические и нестратегические типы барьеров.

Стратегические барьеры, с одной стороны, связаны с реакцией или характером поведения фирм в отрасли в ответ на появление новых конкурентов, что проявляется в корректировке конкурентных стратегий. С другой стороны, стратегические барьеры связаны с интеграционными процессами в отрасли и степенью зависимости от стратегических экономических отношений при принятии решения о выходе фирм из данной отрасли.

Что касается барьеров нестратегического типа, то в их основе лежат фундаментальные условия функционирования отрасли, определяемые административными, гражданскими и социально-экономическими входными барьерами. В таблице 2.3 представлено примерное содержание нестратегических отраслевых барьеров¹².

Отраслевая конкуренция

Внутриотраслевая конкуренция для многих отраслей рассматривается как доминирующий фактор общего масштаба конкуренции и уровня прибыли. В одних отраслях конкуренция настолько агрессивная, что цены достигают уровня ниже себестоимости и убытки несут практически все фирмы в данной отрасли. В других отраслях ценовая конкуренция не является столь очевидной, и соперничество между фирмами основывается главным образом на неценовых факторах, например таких, как реклама, инновации.

Методологической основой анализа отраслевой конкуренции является концепция рыночной доли, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния фирмы на конкурентов и на отраслевой рынок в целом.

¹² Савельева Н. А. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – С. 135–136.

2.3. Нестратегические отраслевые барьеры входа-выхода

Нестратегические барьеры	Краткая характеристика барьеров
Административные	<p>Правообеспеченные барьеры, т.е. обеспеченные посредством законодательных и подзаконных актов</p> <p>Барьеры организационно-экономического характера, определяющие правила функционирования отраслевых рынков и проявляющиеся посредством промышленной, структурной, инвестиционной, налоговой, таможенной и иной политикой</p> <p>Барьеры организационно-экономического характера, определяемые институциональными структурами управления отраслью</p>
Гражданские	<p>Барьеры, создаваемые общественными организациями, например природоохранные организации</p> <p>Барьеры, связанные с деятельностью профессиональных предпринимательских объединений</p> <p>Правила, стандарты профессиональной деятельности</p>
Социально-экономические	<p>Специфика взаимоотношений с поставщиками, определяющая устойчивость связей поставщиков с предприятиями отрасли и стоимость подключения новых фирм к сети поставщиков</p> <p>Насыщенность отраслевого рынка, платежеспособность потребителей, их приверженность известным торговым маркам</p> <p>Степень активности иностранных конкурентов</p> <p>Барьеры доступа к каналам снабжения и сбыта</p> <p>Барьеры доступа к ресурсам специализированной инфраструктуры</p> <p>Эффект масштаба, определяемый типом производства</p> <p>Барьер капиталоемкости и наукоемкости производства</p> <p>Степень защищенности технологий (патенты, ноу-хау)</p> <p>Барьер знаний и компетентности (высокие профессиональные навыки и квалификация)</p> <p>Уникальность и степень дифференциации продукции</p>

Понятно, что чем больше доля рынка, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Для анализа состояния внутриотраслевой конкуренции могут использоваться и другие показатели (например, динамика рынка, динамика рыночной доли фирмы). В частности, динамика доли достаточно объективно характеризует:

- круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы;
- цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой на анализируемом отраслевом рынке.

Дополнительные сведения о мере привлекательности рынков могут быть получены с помощью агрегированных показателей, отражающих динамику, рентабельность и конкурентную активность (табл. 2.4)¹³.

Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами характеризуется такими критериями, как уровень интенсивности внутриотраслевой конкуренции и степень монополизации отраслевого рынка. Конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где существуют серьезные препятствия к выходу из отрасли. Важную роль в определении характера и интенсивности конкуренции между закрепившимися на рынке фирмами играют пять факторов, отмеченных на рис. 2.2. Рассмотрим эти факторы подробнее.

Концентрация

Концентрация фирм-продавцов связана с количеством и объемом дистрибуции фирм (распределение продукции по торговым точкам/клиентам на определенной территории; предпродажный и послепродажный сервис; логистическая деятельность фирм), конкурирующих на рынке.

Концентрация (или степень монополизации рынка) обратно пропорциональна интенсивности конкуренции и обычно измеряется с помощью такого показателя, как коэффициент концентрации – общая доля рынка ведущих производителей. Для оценки степени монополизации рынка часто используются:

CR4 – четырехдольный показатель концентрации, который характеризует общую долю четырех фирм с максимальным объемом товаров на анализируемом рынке;

¹³ Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – С. 159–160.

2.4. Совокупность показателей для анализа внутриотраслевой конкуренции

Показатель	Обозначение	Содержание
Обобщающий показатель интенсивности конкуренции	U_k	Определяется тремя агрегированными показателями U_T , U_R , U_p , характеризующими динамику роста рынка, рентабельность рынка и распределение рыночных долей конкурентов
Интенсивность конкуренции по динамике рынка	U_T	Характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка	U_R	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей	U_p	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и вероятно аналогичной стратегией
Рентабельность рынка	R_m	Определяется как отношение совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу
Динамика рынка	T_v	Характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах
Объем рынка	V_m	Определяется совокупными ресурсами всех фирм, имеющихся на анализируемом рынке
Объем ресурсов фирмы	V_b	Определяется как объем ресурсов фирмы, имеющих место на рассматриваемом рынке

Продолжение табл.2.4

Показатель	Обозначение	Содержание
Объем ресурсов конкурентов фирмы	V_c	Определяется как объем ресурсов, размещенный фирмами-конкурентами на анализируемом рынке
Количество фирм	N	Число фирм, расположенных на анализируемом рынке
Рыночная доля фирмы	P	Определяется как отношение объема ресурсов данной фирмы на анализируемом рынке к объему рынка
Среднеарифметическая доля ресурсов	P_m	Характеризует среднеарифметическую долю ресурсов, приходящихся на одну фирму на рассматриваемом рынке
Показатель динамичности рыночной доли фирмы	ΔP	Характеризует изменение рыночной доли фирмы в анализируемом периоде по сравнению с базовым периодом
Темп прироста рыночной доли фирмы	T_p	Определяется изменением рыночной доли фирмы в анализируемом периоде по отношению к рыночной доле в базовом периоде. Отрицательные значения свидетельствуют об уменьшении рыночной доли, положительные – о ее росте
Прибыль фирм	Π	Совокупная прибыль фирм, полученная за анализируемый период на рассматриваемом рынке

CR10 – десятидолный показатель концентрации, который характеризует общую долю десяти фирм с максимальным объемом товаров на анализируемом рынке;

ИНН – индекс Херфиндала–Хиршмана, оценивающий равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка.

Рынок, на котором доминирует одна-единственная фирма (например, Microsoft, господствующая на рынке операционных систем для персональных компьютеров), показывает низкий уровень конкуренции, фирма-монополист может устанавливать любые цены на свое усмотрение.

В случае, если рынок находится во власти небольшой группы ведущих фирм (олигополия), ценовая конкуренция также может быть ограничена – или посредством незаконного сговора, или, что бывает чаще, с помощью «параллельного» установления цен. В этом случае конкуренция приобретает неценовой характер и основывается на рекламе, стимулировании сбыта и разработке товаров (инновации).

Разнообразие конкурентов

Этот фактор влияет на уровень интенсивности конкуренции, обусловленной наличием на отраслевом рынке различных групп фирм, определяющих отраслевую структуру. Чем более схожи группы фирм друг с другом по своему происхождению, целям, характеру затрат и стратегиям, тем выше вероятность того, что они смогут избежать ценовой конкуренции за счет ценовой политики, основанной на сговоре, и тем самым уровень интенсивности конкуренции будет низким. И наоборот, более высокий уровень интенсивности конкуренции обусловлен различиями в происхождении, структуре издержек, стратегиях и стиле управления конкурирующих фирм.

Дифференциация (специализация) товаров

Данный фактор играет важную роль в усилении или ослаблении ценовой конкуренции на рынке. Когда предложения конкурирующих фирм идентичны, покупатели с большей готовностью приобретают субституты. Это еще сильнее стимулирует фирмы к снижению цен и увеличению продаж. Если товары конкурирующих фирм фактически неразличимы, возникает рынок широкого потребления, где цена становится единственным основанием для конкуренции. Например, сельское хозяйство, горнодобывающая и нефтехимическая индустрия образуют рынки товаров широкого потребления, которые жестоко страдают от ценовых войн и низкой прибыли.

А в отраслях, производящих высокоспециализированные товары, ценовая конкуренция слаба даже при наличии большого числа конку-

рирующих фирм. К таким отраслям, в частности, относятся фармацевтическая и парфюмерная промышленность, ресторанный бизнес, консалтинговые услуги в сфере управления.

Избыточные производственные мощности и барьеры на выходе

Барьерами, препятствующими выходу из отрасли, являются затраты, связанные с ним. Поясним это утверждение, в основе которого лежит идея о равновесии между спросом и производственными мощностями. Неиспользованные или избыточные мощности заставляют фирмы снижать цены и привлекать новый бизнес в целях распределения постоянных издержек на максимально большой объем продаж. Избыточные мощности могут иметь циклический характер, обусловленный фазами экономического цикла отрасли, чрезмерными капитальными вложениями в основной капитал и падением спроса. Возникает вопрос – сможет ли фирма с избыточными производственными мощностями уйти из данной отрасли? Вот тут и появляются очень высокие барьеры, препятствующие принятию такого решения, – это затраты (капитальные вложения и инвестиции) в специализированные ресурсы (технологии, оборудование и т.п.), предназначенные для длительного использования, а также защищенное право сотрудников фирмы на работу.

Издержки

Данный фактор тесно связан с предыдущим, так как речь идет о структуре издержек. Там, где постоянные издержки существенно выше переменных, фирмы будут заниматься любым бизнесом и по любой цене, лишь бы покрыть постоянные издержки.

Прямая угроза со стороны товаров-заменителей

Товары-субституты ограничивают цену отраслевых фирм, поскольку более высокие цены будут способствовать переключению покупателя на товары-заменители, что приведет к снижению объемов производства в отрасли. Особую угрозу для роста и прибыли фирмы представляют следующие виды товаров:

- Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена–качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению на них.
- Товары-заменители, производимые крупными производителями, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес. Это приводит к тому, что разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних, а объем производства товаров-заменителей достаточно высок.

Эта конкурентная сила увеличивается при следующих условиях:

- на товарном рынке присутствует большое количество эффективных заменителей производимого товара;
- объем производства товаров-заменителей достаточно высок;
- разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних.

Таким образом, товары-заменители ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен, так как товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока фирмы-конкуренты не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара фирмы, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Рыночная власть покупателей

Проявляется как угроза косвенного давления покупателей. Основные направления косвенного давления покупателей на фирму: требование понижения цены и повышения качества продукта, сокращение времени поставки, льготные условия финансовых расчетов. Мощные потребители, торгуясь, сбивают цены на отраслевые товары, что снижает степень привлекательности отрасли и способствует переливу позиционной отраслевой прибыли к покупателям. При этом к покупателям М. Портер относит и торговых посредников, с которыми контактируют отраслевые предприятия.

Фирмы в отрасли оперируют на двух типах рынков: рынок исходных материалов и рынок конечной продукции. На рынке исходных материалов фирма приобретает сырье, комплектующие, рабочую силу и финансовые услуги. На рынке конечной продукции фирма продает свои товары и услуги покупателям (дистрибьюторам, потребителям или другим производителям). На обоих этих рынках в результате транзакции ценность создается и для покупателя, и для продавца. Как эта ценность будет распределена между ними с точки зрения прибыльности, зависит от того, какой рыночной властью обладает каждый из двух участников сделки.

Сила воздействия покупателей весьма ощутима при следующих условиях:

- потребители приобретают большую часть продукции, производимой предприятием отрасли. В связи с этим возникает давление на предприятие, обусловленное угрозой уменьшения объема закупок;
- приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя. При этом он становится чувствительным к изменению цен;
- высокая степень стандартизации продукции, облегчающая переключение потребителя с одного производителя на другого;
- потребители представляют собой низкорентабельные производства или состоят из физических лиц, имеющих небольшие доходы. Повышается эластичность спроса по цене;
- высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя;
- приобретаемая продукция не оказывает существенного влияния на качество конечной продукции, производимой потребителем. Потребителя не очень интересует качество продукции, поэтому он становится более чувствителен к ее цене;
- потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли. При этом увеличивается возможный выбор и за счет этого обостряется конкуренция в отрасли;
- высокая степень организации потребителей: наличие союзов потребителей, специальной прессы, законов о правах потребителей и т.д.

Сила рыночной власти покупателей, с которой сталкивается фирма, зависит от двух факторов: ценовой чувствительности покупателей и относительной рыночной власти.

1. Ценовая чувствительность покупателей

Степень чувствительности покупателей к цене продукции фирмы зависит от ряда факторов:

1) *Стоимость продукта относительно полных издержек.* Чем больший вклад вносит то или иное наименование продукции в совокупную стоимость продукта, тем чувствительнее покупатели относятся к цене. Чем большее значение продукция отрасли имеет для качества товара или услуги покупателя, тем менее чувствительны покупатели к предложенным им ценам.

2) *Специализация продукта.* Чем меньше специализированы товары поставщиков и соответственно более высокая степень стандартизации продукции, тем легче переключение потребителя с одного производителя на другого, руководствуясь при этом лишь соображениями цены.

3) *Конкуренция между покупателями.* Чем интенсивнее конкуренция среди покупателей, тем больше они стремятся к снижению цен со стороны продавцов.

2. Относительная рыночная власть покупателей и продавцов

В основе рыночной власти лежит отказ иметь дело с другой стороной. Равновесие сил в двусторонней сделке зависит от того, насколько достоверно и эффективно стороны могут донести эту угрозу друг до друга. Ключевой вопрос заключается в относительных расходах, которые понесет каждая из сторон в случае, если сделка не будет заключена. Второй момент касается того, насколько стороны опытные и искусны в ведении игры для укрепления своего положения. На относительную рыночную власть покупателей и продавцов влияют несколько факторов:

1) *Размер и концентрация покупателей по отношению к производителям (поставщикам).* Чем меньше число покупателей и больше объем их закупок, тем острее возникает давление на производителей (обусловленное угрозой уменьшения объема закупок) и тем выше цена проигрыша.

2) *Информированность покупателей.* Чем лучше информированы покупатели о ценах и затратах своих поставщиков, тем выше их готовность торговаться. При этом увеличивается возможный выбор и за счет этого обостряется конкуренция в отрасли. Вместе с тем следует заметить, что знание цены не представляет собой особой ценности, если качество продукта неизвестно.

3) *Способность покупателей к возвращению к предыдущим предпочтениям проявляется в способности к вертикальной интеграции.* При отказе иметь дело с другой стороной у покупателя существует альтернатива – найти другого поставщика или все сделать самому (интеграция «назад»). Например, ведущие розничные сети все чаще и чаще заменяют бренды поставщиков своими собственными торговыми марками. Однако стратегия вертикальной интеграции «назад» вовсе не обязательно должна иметь место – может хватить и убедительной угрозы.

4) *Затраты покупателей на переключение на другой товар.* При проведении анализа конечных потребителей также должны использоваться данные, полученные при анализе макросреды (PEST-анализ), особо значимыми из которых являются: экономические, социальные, демографические и культурные факторы.

Рыночная власть поставщиков

Проявляется как угроза косвенного давления поставщиков. Анализ факторов относительной власти производителей и их поставщиков в отрасли является точным аналогом анализа отношений между

производителями и покупателями. Единственное различие состоит в том, что теперь покупателями являются отраслевые фирмы, а производителями ресурсов – поставщики. Главные проблемы заключаются в том, насколько легко фирмы в отрасли могут переключаться с одного поставщика на другого и в относительной рыночной власти каждой из сторон.

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом цен сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Мощные поставщики, торгуясь, повышают цены на поставляемые ресурсы. При этом уменьшается потенциал отраслевой прибыли, которая плавно перетекает в отрасль поставщиков. Существует несколько ситуаций, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

- Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия поставщиков на рынке.
- Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.
- Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).
- Отрасль не является приоритетной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.
- Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками.
- Поставляемая поставщиками продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом отраслевым предприятием.
- Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции.
- Высокая степень дифференцированности поставляемой поставщиками продукции.
- Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя (т.е. в анализируемой отрасли).

В конечном счете модель Портера позволяет выявить источники конкурентного преимущества и определить соответствующую родо-

вую конкурентную стратегию: лидерство по издержкам, дифференцирование, фокусирование.

Следует также учитывать то обстоятельство, что конкретные значения каждой из пяти упомянутых сил, определяющих конкуренцию в бизнесе, зависят от конкретного ситуационного сочетания ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

Кроме упомянутой модели Портера, к анализу микросреды могут быть применены еще и такие техники, как модель цепочки создания ценности, концепция ключевых факторов успеха, т.е. характеристики, которыми компания должна обладать для успешного ведения бизнеса в конкретной отрасли, а также различные методы оценки инвестиционной привлекательности.

Анализ и построение карты стратегических групп конкурентов

Карта стратегических групп представляет собой инструмент графической стратегической группировки, с помощью которого можно отобразить различные конкурентные позиции соперничающих в данной отрасли фирм. Это позволит в дальнейшем менеджменту компании определить возможные действия как ответную реакцию на результаты деятельности конкурентов на рынке. Кроме того, анализ стратегических групп помогает лучше понять сущность конкурентной борьбы.

Особенность данного аналитического приема заключается в том, что он связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности. При этом стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с максимально схожим стилем конкурентных активностей (одна и та же ресурсная и товарная база, похожие стратегические характеристики) и примерно одинаковыми конкурентными позициями на отраслевом рынке. По сути, речь идет о сегментации конкурентов, основанной на определении барьеров, отделяющих одну группу конкурирующих в отрасли фирм от другой. К числу таких барьеров, в частности, относятся:

- размер фирм;
- уровень дифференциации товаров;
- уникальные способности и квалификация персонала;
- уникальные технологии;
- географический масштаб деятельности фирмы (местный, региональный, национальный, глобальный);
- используемые каналы распределения;
- число целевых рыночных сегментов;
- уровень цены/качества товаров (высокий, средний, низкий);

- степень вертикальной интеграции фирмы (отсутствует, частичная, полная);
- ассортиментный набор продукции (широкий, средний, узкий);
- возможности в области НИОКР и инноваций;
- набор услуг (отсутствует, ограниченный, полный).

Считается, что для выделения стратегических групп достаточно использовать два или три барьера. В зависимости от специфики отрасли эти барьеры могут существенно отличаться. Кроме того, для одной и той же отрасли в динамике барьеры могут изменяться.

Таким образом, карты стратегической группировки конкурентов представляют собой двухмерную матрицу различных пар барьеров, например «цена/качество–ассортиментный набор продукции».

Построение карты стратегической группировки конкурентов включает следующие этапы:

1. Выявляются конкурентные характеристики, которые выступают в качестве барьеров, отделяющих одну стратегическую группу от другой.

2. Классифицируются фирмы в соответствии с выделенными конкурентными характеристиками.

3. Объединяются фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство с похожими значениями конкурентных характеристик, в одну стратегическую группу.

4. На карте стратегической группировки каждая группа изображается геометрической фигурой, например окружностью, размер которой прямо пропорционален объему продаж данной стратегической группы.

Построение карты стратегической группировки производится с учетом следующих требований:

- переменные, используемые для построения карты, должны отражать существенные отличия конкурентов;
- переменные карты стратегической группировки должны носить дискретный характер;
- выделенные для построения карты переменные, характеризующие барьеры отделения одной стратегической группы от другой, не должны коррелировать между собой;
- при выделении более двух барьеров, отделяющих стратегические группы, строится несколько карт стратегической группировки¹⁴.

¹⁴ Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с.

Пример карты стратегических групп, в основу которой положены два показателя: уровень цены/качества и ассортимент реализуемой продукции, представлен на рис. 2.3.

На данной карте приведены в виде окружностей несколько групп конкурирующих в данной отрасли фирм, площадь которых отражает занимаемую ими конкурентную позицию (доля рынка – объем реализации товара). Попытки конкурирующих фирм перейти в новую, более привлекательную конкурентную группу, и тем самым изменить свою конкурентную позицию, как правило, приводят к возрастанию интенсивности конкуренции. На карте это можно отразить с помощью нанесения стрелок, указывающих направление движения, что позволяет получить новое знание о тенденциях развития конкурентной борьбы на данном рынке.

Наряду с этим анализ стратегических групп позволяет определить связь между различной потенциальной прибыльностью тех или иных стратегических групп с их рыночной (сильной или слабой) позицией. Разный уровень прибыльности стратегических групп может быть связан с неодинаковой степенью давления со стороны конкурентных сил – поставщиков, потребителей и товаров-заменителей, производящихся в других отраслях.

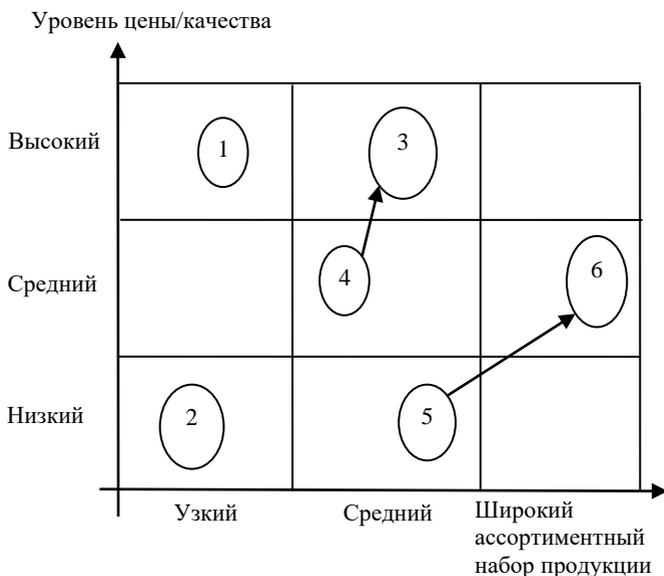


Рис. 2.3. Карта стратегических групп конкурентов

Фирмы, входящие в одну стратегическую группу, – это очевидные конкуренты, тогда как фирмы из расположенных на карте далеко друг от друга стратегических групп вряд ли следует рассматривать в качестве соперников. Поэтому чем ближе на карте друг к другу расположены стратегические группы, тем сильнее конкурентная борьба между входящими в них фирмами.

Ключевые факторы успеха отрасли

Важный итог отраслевого анализа – идентификация ключевых факторов успеха отрасли (КФУ) с позиций здравого смысла.

Ключевые факторы успеха – это набор факторов-детерминантов успеха, отражающих наиболее существенные, пороговые реальные или потенциальные конкурентные преимущества отрасли, определяющие в конечном счете способность фирмы к выживанию и процветанию. При этом отмечается, что обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два – наиболее важные. Следовательно, число ключевых факторов успеха очень ограничено. Базовая схема идентификации КФУ представлена на рис. 2.4¹⁵.

Чтобы выживать и процветать в своей отрасли, фирма должна отвечать двум основным требованиям:

1) она должна поставлять на рынок ту продукцию, которую хотят приобрести потребители;

2) фирма должна при этом выжить в конкурентной борьбе.

Поэтому необходимо процесс идентификации КФУ начинать с четких ответов на два вопроса:

- Что хотят наши покупатели?
- Что должна сделать фирма, чтобы выжить в конкурентной борьбе?

Ответ на первый вопрос предполагает рассматривать покупателей как основную причину существования отрасли и как основной источник прибыли, а не как источник рыночной власти, угрожающий доходности. Следовательно, фирма должна определить, кто является ее покупателями, каковы их потребности и как они совершают выбор между конкурирующими предложениями. Проведенная таким образом идентификация основных потребительских предпочтений является отправной точкой всей дальнейшей цепочки анализа. В основе ответа на второй вопрос лежит исследование конкуренции в отрасли, т.е. проведение конкурентного анализа.

¹⁵ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2016. – С. 104.



Рис. 2.4. Логика идентификации ключевых факторов успеха

КФУ определяются экономическими и техническими характеристиками отрасли, используемыми в ней средствами конкурентной борьбы. В процессе стратегического анализа необходимо определить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

В таблице 2.5 представлены примеры КФУ в некоторых сферах деятельности фирм, входящих в состав тех или иных отраслей.

В основе КФУ могут лежать различные сферы деятельности фирмы. Причем с течением времени они могут меняться. Использование этой схемы (рис. 2.4) для идентификации КФУ в трех отраслях промышленности представлено в табл. 2.6¹⁶.

¹⁶ Грант Р. Современный стратегический анализ. – 7-е изд. / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2016. – С. 105.

2.5. Ключевые факторы успеха отраслей

Сфера деятельности фирмы	Составляющие КФУ
Технологические инновации	<p>Компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях)</p> <p>Способность к инновациям в производственных процессах</p> <p>Способность к инновациям в продукции</p> <p>Эксперты в области инновационной деятельности</p> <p>Способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок</p> <p>Эффективная патентно-лицензионная политика</p>
Производство	<p>Эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта)</p> <p>Качество производства</p> <p>Высокая фондоотдача</p> <p>Размещение производства, гарантирующее низкие издержки</p> <p>Обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силой</p> <p>Высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах)</p> <p>Дешевое проектирование и техническое обеспечение</p> <p>Гибкость производства при изменении моделей и размеров</p>
Маркетинг	<p>Хорошо испытанный, проверенный способ продаж</p> <p>Удобный, доступный сервис и техобслуживание</p> <p>Точное удовлетворение покупательских запросов</p> <p>Широта диапазона товаров</p> <p>Способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия</p> <p>Мощная сеть дистрибьюторов/дилеров</p> <p>Возможность доходов в розничной торговле</p> <p>Собственная торговая сеть компании</p> <p>Быстрая доставка</p> <p>Притягательные дизайн и упаковка</p> <p>Способность к точной ясной рекламе</p>

2.6. Пример определения КФУ

		Идентификация ключевых факторов успеха	
Отрасли	Чего хотят клиенты? Анализ спроса	Как фирма выживает в конкурентной борьбе? Анализ конкуренции	Ключевые факторы успеха
Сталелитейная промышленность	Низкая цена. Стабильность товара. Надежность поставок. Конкретные технические спецификации для особых сортов стали	Товар широкого потребления, избыток производственных мощностей, высокие постоянные издержки, барьеры на выходе и конкуренция со стороны субститутов означают интен- сивную ценовую конкуренцию и циклическую прибыль. Решающее значение имеют эффективность затрат и боль- шие финансовые ресурсы	Обычные источники эффектив- ности затрат включают в себя: эффект масштаба производства, расположение в дешевых районах, регули- рование производственных мощностей. Как альтернатива – высоко- технологичные заводы, выпускающие продукцию в небольшом объеме, могут добиться низких издержек благодаря своей гибкости и высокой производительности. Специализация посредством технических спецификаций и качества обслуживания
Индустрия модной одежды	Широкий спектр потребитель- ских предпочтений, касающихся типа одежды, стиля, качества, цвета.	Низкие барьеры на входе и выходе, низкая концентрация продавцов и рыночная власть сетей розничных магазинов характеризуют интенсивную конкуренцию.	Необходимо сочетать эффектив- ную специализацию и низкую стоимость.

Продолжение табл. 2.6

		Идентификация ключевых факторов успеха	
Отрасли	Чего хотят клиенты? Анализ спроса	Как фирма выживает в конкурентной борьбе? Анализ конкуренции	Ключевые факторы успеха
Индустрия модной одежды	Клиенты готовы платить повышенную цену за бренд, стиль, эксклюзивность и качество. Массовый рынок, очень чувствителен к цене	Специализация может обеспечить существенную ценовую премию, но другие фирмы быстро скопируют эту стратегию	Основные параметры специализации – быстрая реакция на изменения тенденций высокой моды, стиля, репутации и качества. Для повышения эффективности затрат производство необходимо перевести в страны с низкой заработной платой
Супермаркеты	Низкие цены. Удобное местоположение. Широкий диапазон продуктов, адаптированный к вкусам местных покупателей. Свежая/качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера	Локализованные рынки. Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости конкурентов. Рыночная власть является критическим детерминантом стоимости купленных товаров	Дешевое производство для максимизации покупательской власти и снижения затрат на заработную плату требуют эффективности производства, больших магазинов, крупных агрегированных закупок. Специализация требует больших магазинов (чтобы обеспечить широкий спектр товаров), удобного местоположения и удобной парковки

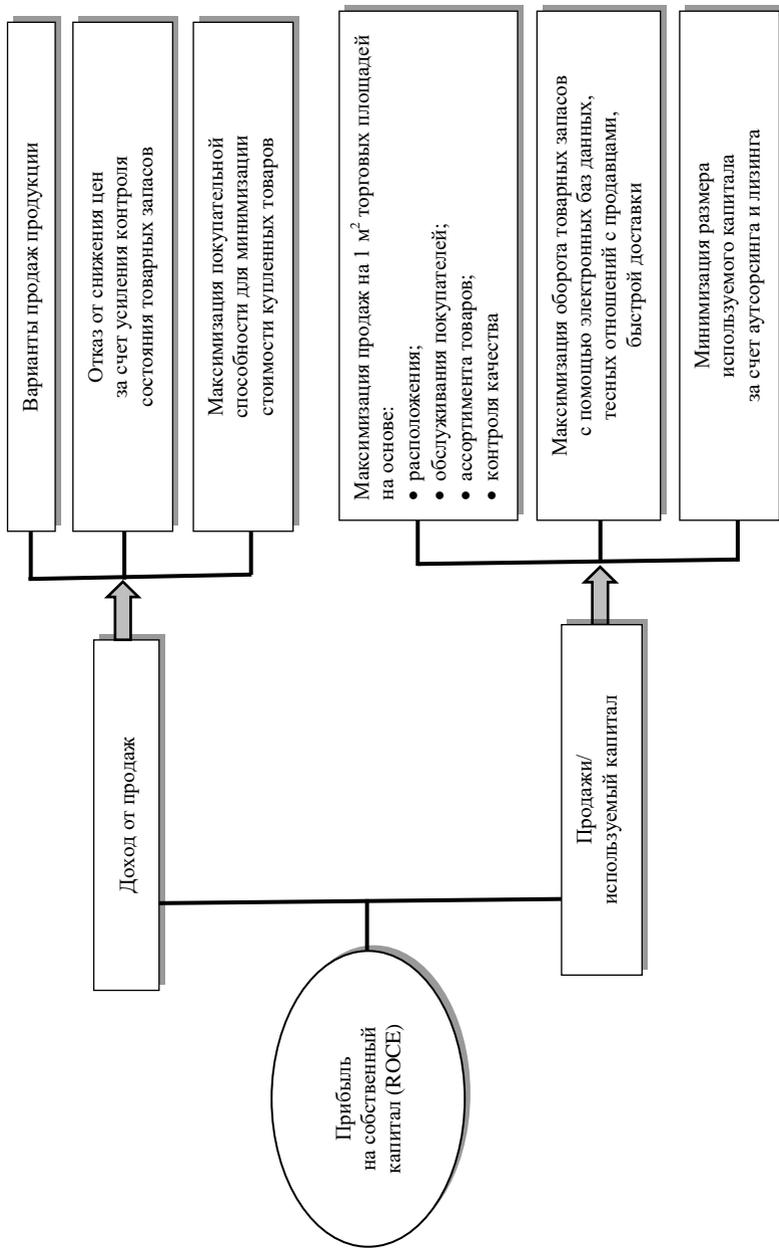


Рис. 2.5. Идентификация ключевых факторов успеха через анализ факторов прибыли: случай продажи в розницу

Кроме того, КФУ можно идентифицировать с помощью прямого моделирования прибыли. Разложив прибыль фирмы на используемый капитал (ROCE) на отдельные операционные факторы и коэффициенты, можно выделить самые важные детерминанты успеха фирмы. Во многих отраслях эти основные двигатели прибыльности на уровне фирмы известны и широко используются как параметры эффективности работы. На рисунке 2.5 показано, как этот метод анализа можно применить для выявления КФУ в розничной торговле¹⁷.

Таким образом, в процессе стратегического анализа микросреды фирмы необходимо определить КФУ данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Основные этапы проведения PEST-анализа

1. *Определение перечня факторов для анализа и силы их влияния на деятельность фирмы*

Составляется перечень факторов, которые могут повлиять на объемы продажи и прибыль фирмы в долгосрочной перспективе (3 – 5 лет) по четырем основным группам: политические, экономические, социальные и технологические. Затем проводится оценка силы влияния каждого фактора на деятельность фирмы. Сила влияния фактора оценивается экспертами по шкале от 1 до 3, где:

- 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность фирмы;
- 2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль фирмы;
- 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли фирмы (табл. 2.7).

2.7. Группировка факторов PEST-анализа и определение силы их влияния на деятельность фирмы

Описание фактора PEST-анализа	Сила влияния фактора
<i>Политические факторы</i>	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
.....	
Фактор N	

¹⁷Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2016. – С. 107.

Продолжение табл. 2.7

Описание фактора PEST-анализа	Сила влияния фактора
<i>Экономические факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
.....	
Фактор N	
<i>Социальные факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
.....	
Фактор N	
<i>Технологические факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
.....	
Фактор N	
ОБЩИЙ ИТОГ	27

2. Оценка вероятности изменения фактора

Вероятность колебаний оценивается по 5-балльной шкале, где 1 – минимальная вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальная вероятность (табл. 2.8).

После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

3. Оценка реальной значимости факторов

Реальная значимость рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность фирмы (табл. 2.9).

Чем выше реальная значимость фактора (в табл. 2.9 – это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания следует уделять данному фактору и предпринимать действия (меры) для снижения его негативного влияния на бизнес фирмы.

4. Ранжирование факторов PEST-анализа по степени их важности влияния на отрасль и бизнес фирмы

Все анализируемые факторы в порядке убывания своей важности размещаются в табл. 2.10.

2.8. Пример оценки вероятности колебаний факторов PEST-анализа

Описание фактора	Сила влияния фактора	Специалисты-эксперты и их оценка					Среднее значение оценки
		1	2	3	4	5	
<i>Политические факторы</i>							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
<i>Экономические факторы</i>							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
<i>Социальные факторы</i>							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
<i>Технологические факторы</i>							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0

2.9. Пример оценки реальной значимости факторов PEST-анализа

Описание фактора	Сила влияния фактора	Специалисты-эксперты					Среднее значение оценки	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>Политические факторы</i>								
		Оценки						
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
<i>Экономические факторы</i>								
		Оценки						
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
<i>Социальные факторы</i>								
		Оценки						
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
<i>Технологические факторы</i>								
		Оценки						
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

2.10. Сводная таблица PEST-анализа

Описание фактора PEST-анализа	Вес
<i>Политические факторы</i>	
Фактор 2	0,18
Фактор 1	0,16
Фактор 3	0,07
<i>Экономические факторы</i>	
Фактор 1	0,56
Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,12
<i>Социальные факторы</i>	
Фактор 3	0,31
Фактор 1	0,27
Фактор 2	0,19
<i>Технологические факторы</i>	
Фактор 2	0,51
Фактор 3	0,40
Фактор 1	0,22

5. Составление сводной таблицы PEST-анализа

Для того чтобы завершить PEST-анализ, следует по каждому фактору сформулировать его влияние на отрасль и на бизнес-процессы с точки зрения тех изменений, которые они могут внести в функционирование отрасли в целом и в деятельность фирмы, в частности. Это необходимо для того, чтобы разработать и принять стратегические решения, направленные на устранение и(или) снижение негативных влияний и максимально возможное использование позитивных влияний данных факторов на деятельность фирмы. Для наглядности и удобства это можно представить в виде табл. 2.11.

Примерные формулировки представлены в табл. 2.12.

2.11. Итоговая форма представления результатов PEST-анализа

Факторы PEST-анализа	Влияние фактора на отрасль и организацию		Стратегические решения
	изменение в отрасли	изменение в организации	
<i>Политические факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
<i>Экономические факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
<i>Социальные факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
<i>Технологические факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

2.12. Примерные формулировки факторов PEST-анализа

Политические факторы	Экономические факторы
<p>Принят новый закон, регламентирующий рекламную деятельность, ужесточающий требования к рекламным текстам и запрещающий использовать в рекламе докторов.</p> <p>В этом году увеличатся ограничения на ввоз сырья и войдут в силу более высокие таможенные пошлины на ввоз.</p> <p>Рост напряжения в отношениях между нашей страной и страной главного экспортера</p>	<p>В следующем году прогноз по росту ВВП страны – 3%.</p> <p>Доступность кредитов будет расти.</p> <p>Инфляция прогнозируется на уровне 7%, снижение безработицы до 10%.</p> <p>Уровень располагаемых доходов населения снизится.</p> <p>Курсы основных валют будут продолжать расти</p>
Социальные факторы	Технологические факторы
<p>В обществе растет положительное отношение к натуральным продуктам.</p> <p>Люди более склонны покупать импортные товары. Увеличивается количество покупок через Интернет и использование мобильного Интернета в возрастной категории до 35 лет.</p> <p>Снижается страх перед кредитованием.</p> <p>Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений.</p> <p>Растет средняя продолжительность жизни населения, и возрастная группа 35 + увеличивается</p>	<p>Технологического порыва в отрасли не наблюдается.</p> <p>Игроки не спешат ввозить технологии, использующиеся на более развитых рынках.</p> <p>На рынке больше ценится дизайн, чем технологические свойства продукта.</p> <p>Исследования и новые разработки ведутся только в области улучшения сенсорики.</p> <p>В ароматизаторах разрабатывается технология, позволяющая снизить стоимость сырья на 15%</p>

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите четыре узловых направления анализа макросреды, рассматриваемых в PEST-анализе.
2. Приведите примеры политико-правовых факторов, которые учитываются в PEST -анализе.
3. Алгоритм проведения PEST-анализа включает четыре этапа. Раскройте их содержание.
4. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа.
5. Рассмотреть примеры PEST-анализа.
6. Какие направления анализа включает отраслевой анализ?
7. Охарактеризуйте последовательность выполнения общего обзора ситуации в отрасли.
8. Какие компоненты анализа включаются в оценку текущего состояния отрасли?
9. Что такое движущие силы, вызывающие изменения в отрасли? Приведите примеры движущих сил отрасли.
10. Дайте определение ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли и перечислите примеры КФУ.
11. Перечислите факторы, определяющие конкурентную структуру отрасли, и дайте им краткую характеристику.
12. Какие направления включает в себя конкурентный анализ?
13. Какие пять конкурентных сил для оценки конкурентной структуры отрасли предложил М. Портер? Охарактеризуйте каждую из них.
14. Практическое использование модели пяти сил М. Портера.
15. Анализ конкурентной структуры отрасли на конкретном примере.
16. Приведите примеры нестратегических барьеров «входа-выхода» отрасли.
17. Перечислите основные стратегические барьеры «входа-выхода» отрасли.
18. Охарактеризуйте последовательность построения конкурентной карты рынка.
19. В чем сущность анализа стратегических групп конкурентов?
20. Какие барьеры отделяют одну стратегическую группу конкурентов от другой?
21. Изложите принципы и последовательность построения карты стратегической группировки конкурентов.

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. PEST-анализ – это:

- 1) метод анализа факторов макросреды организации;
- 2) метод анализа факторов внутренней среды организации;
- 3) метод анализа факторов микросреды организации;
- 4) метод анализа факторов мезосреды организации.

2. Сущность PEST-анализа заключается в следующем:

- 1) проведение общего анализа отрасли, анализа конечных потребителей и анализа конкурентной ситуации;
- 2) исследование макросреды организации в политической, экономической, социальной и технологической сферах деятельности;
- 3) выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз;
- 4) выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля компании в целом.

3. К компонентам анализа политического фактор относятся:

- 1) бюрократизация и уровень коррупции;
- 2) свобода информации и независимость СМИ;
- 3) величина ВВП и динамика его изменения;
- 4) темпы роста экономики;
- 5) тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли;
- 6) уровень безработицы, размер и условия оплаты труда;
- 7) стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли.

4. К компонентам анализа экономического фактора относятся:

- 1) стадия экономического цикла;
- 2) уровень (темпы) инфляции;
- 3) количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;
- 4) вероятность развития военных действий в стране;
- 5) курсы основных валют;
- 6) уровень безработицы, размер и условия оплаты труда;
- 7) производительность труда.

5. К компонентам анализа социального фактора относятся:

- 1) устойчивость политической власти и существующего правительства;
- 2) влияние приближающихся политических выборов;
- 3) отношение в обществе к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию;
- 4) уровень располагаемых доходов населения;
- 5) покупательная способность населения;
- 6) уровень здравоохранения в обществе;
- 7) уровень образования в обществе.

6. К компонентам анализа технологического фактора относятся:

- 1) расходы на научные исследования и разработки;
- 2) антимонопольное законодательство;
- 3) уровень развития предпринимательства и бизнес-среды;
- 4) уровень инноваций и технологического развития отрасли;
- 5) требования к качеству продукции и уровню сервиса;
- 6) степень использования, внедрения и передачи технологий;
- 7) развитие и проникновение Интернета, развитие мобильных устройств.

7. Анализ микросреды, в которой функционирует компания, содержит следующие составляющие:

- 1) политическая, экономическая, социальная и технологическая;
- 2) общий анализ отрасли;
- 3) анализ конечных потребителей;
- 4) выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз;
- 5) анализ конкурентной ситуации.

8. Основные направления отраслевого анализа включают:

- 1) анализ конкурентной структуры отрасли; оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка; построение конкурентной карты рынка; анализ стратегических групп конкурентов;
- 2) общий обзор ситуации в отрасли; анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли; выявление ключевых факторов успеха отрасли;

3) анализ способности поставщиков отрасли торговаться; анализ способности потребителей отрасли торговаться; анализ интенсивности соперничества между имеющимися в отрасли конкурентами; анализ угрозы появления в отрасли новых фирм; анализ угрозы появления товаров и услуг-заменителей;

4) анализ возможностей и угроз внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации.

9. Общий анализ отрасли включает следующие факторы:

1) исследование уровня прибыльности отрасли, исследование конкурентной структуры отрасли, анализ и построение карты стратегических групп конкуренции, выявление ключевых факторов успеха;

2) выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз;

3) специфика отрасли, история и тенденции ее развития, емкость рынка, жизненный цикл продуктов и отрасли, относительная динамика развития и прогноз развития в целом.

10. К движущим силам, вызывающим изменения в отрасли, относятся:

1) изменения в долговременной скорости роста отраслевого рынка;

2) маркетинговые инновации;

3) инновации в отраслевых продуктах;

4) переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных;

5) все вышеперечисленное.

11. К ключевым факторам успеха отрасли относятся:

1) способность к инновациям в продукции;

2) изменения в стоимости и эффективности производства отраслевого продукта;

3) переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных;

4) высокая производительность труда;

5) гибкость производства при изменении моделей и размеров;

6) удобный и доступный сервис и техническое обслуживание.

12. Способность к инновациям в производственных процессах относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

1) производством;

2) маркетингом;

- 3) технологией;
- 4) квалификацией.

13. Точное удовлетворение потребительских запросов относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- 1) распределением;
- 2) маркетингом;
- 3) технологией;
- 4) квалификацией.

14. Наличие собственной торговой сети отраслевых компаний относится к ключевым факторам успеха отрасли, связанным с:

- 1) распределением;
- 2) маркетингом;
- 3) технологией;
- 4) квалификацией.

15. Конкурентный анализ отрасли включает:

1) выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля компании в целом;

2) исследование таких факторов, как: специфика отрасли, история и тенденции ее развития, емкость рынка, жизненный цикл продуктов и отрасли, относительная динамика развития;

3) исследование уровня прибыльности отрасли, исследование конкурентной структуры отрасли, анализ и построение карты стратегических групп конкуренции, выявление ключевых факторов успеха.

16. К факторам, определяющим остроту конкурентной борьбы на отраслевом рынке, относится:

- 1) число фирм на отраслевом рынке;
- 2) размер отраслевого рынка;
- 3) темпы роста отраслевого рынка;
- 4) все вышеперечисленное.

17. Оценка конкурентной структуры отрасли предусматривает анализ следующих конкурентных сил, выделенных М. Портером:

1) анализ конкурентной структуры отрасли; оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка; построение конкурентной карты рынка; анализ стратегических групп конкурентов;

2) общий обзор ситуации в отрасли; анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли; выявление ключевых факторов успеха отрасли;

3) анализ способности поставщиков отрасли торговаться; анализ способности потребителей отрасли торговаться; анализ интенсивности соперничества между имеющимися в отрасли конкурентами; анализ угрозы появления в отрасли новых фирм; анализ угрозы появления товаров и услуг-заменителей;

4) анализ возможностей и угроз внешней среды, анализ сильных и слабых сторон организации.

18. М. Портер выделил пять сил, определяющих конкурентную структуру отрасли. Анализ конкурентной силы «Угроза появления новых конкурентов» предусматривает:

1) анализ отраслевых барьеров «входа-выхода» и источников возникновения новых фирм;

2) анализ появления товаров-заменителей и источников возникновения новых фирм;

3) анализ интенсивности конкуренции на отраслевом рынке;

4) все вышеперечисленное.

Глава 3. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОЦЕССНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

- 3.1. Общее описание организации и реализуемого бизнеса**
- 3.2. Анализ состояния типичных функциональных подсистем организации в контексте реализуемых конкурентных и функциональных стратегий**
- 3.3. Оценка адекватности текущей корпоративной стратегии: основные факторы и их взаимосвязь с методами анализа микросреды организации**

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы и заключает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать.

Анализ внутренней среды организации проводится для глубокого исследования процессов и реализуемых функций в контексте выбранной бизнес-стратегии (конкурентной стратегии) и функциональных стратегий подразделений, входящих в состав фирмы. Данный анализ включает три основные составляющие:

- 1) общее описание бизнеса, реализуемого фирмой;
- 2) анализ деятельности подсистем, обеспечивающих возможность и способность функционирования фирмы;
- 3) оценка адекватности текущей стратегии.

Кратко рассмотрим особенности содержания этих составляющих.

3.1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗУЕМОГО БИЗНЕСА

Факторы, которые можно принять в рассмотрение при осуществлении общего описания бизнеса, представляются следующими:

- 1) история развития фирмы;
- 2) определение сущности бизнеса;
- 3) бизнес-видение и миссия;
- 4) позиция фирмы в отрасли: позиционирование фирмы в целом; степень интеграции (вертикальная интеграция «вверх/вниз» и(или) горизонтальная интеграция); географический аспект деятельности фирмы на каждом производственно-хозяйственном уровне.

В качестве специальных инструментов для анализа данной составляющей используются техники, представленные в табл. 3.1.

3.1. Критерии и техники для анализа составляющей «Общее описание организации и реализуемого бизнеса»

Факторы	Критерии и техники (методы)	
	специальные	универсальные
История развития фирмы	Внутренние отчеты фирмы	–
Определение сущности бизнеса	Формулирование бизнес-видения	Мозговой штурм («Мозговая атака»)
Бизнес-видение и миссия	Формулирование бизнес-видения и бизнес-миссии	Сценарный анализ
Позиция фирмы в отрасли	Цепочка создания ценности	Модель делового комплексного анализа PIMS

Мозговой штурм – метод получения новых идей посредством коллективной работы экспертов, которая осуществляется по некоторым правилам в ходе совещания экспертов¹⁸. Используется в тех случаях, когда нужно получить необходимое решение сложной проблемы, если трудно применить формальные процедуры.

Данный метод реализуется в два этапа:

- 1) генерация идей;
- 2) анализ и отбор плодотворных идей.

Соответственно формируются две группы специалистов:

- 1) генераторы идей (эффективное число – 10 – 15 человек, имеющих хорошее представление о предмете «мозгового штурма»);
- 2) аналитики, осуществляющие обобщение и отбор эффективных идей.

Основные правила метода:

- запрет на критику вплоть до удаления критикующего из зала заседания;

¹⁸ Метод мозгового штурма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х гг. прошлого столетия. В это время совладелец крупной рекламной фирмы Алекс Ф. Осборн начал практиковать среди своих сотрудников новый подход к поиску идей. Метод окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом книги А. Осборна «Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления» в 1953 г.

- максимизация общего количества высказанных идей;
- максимизация разнообразия идей;
- поощрение необычных идей.

Основное достоинство метода мозгового штурма проявляется в запрете на критику. Но запрет на критику – это одновременно и слабость мозгового штурма. Для развития идеи нужно выявить ее недостатки.

Разновидности метода:

- осуществляется один сеанс (1,5...2,0 ч), в течение которого эксперты высказывают свои мнения;
- чередование 5...10-минутных штурмов с обдумыванием их результатов;
- чередование кратких 5...10-минутных штурмов, дискуссий по проблеме и принятию группового решения по той или иной проблеме;
- включение в состав экспертов скрытых «усилителей» и «подавителей».

Главный недостаток рассматриваемого метода в том, что эксперты находятся в одном помещении и возможно оказание психологического давления одних экспертов на других. Кроме того, в данном методе не применяются процедуры статистического анализа, отсутствует многоэтапность процедуры экспертного оценивания.

Сценарий – это описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем). Метод построения сценариев представлен в материале практикума.

Цепочка создания ценности компании – это изображение всех видов деятельности фирмы по созданию потребительской ценности товара в последовательности, отражающей производственный цикл.

Модель делового комплексного анализа PIMS (*Profit Impact of Market Strategy* – влияние рыночной стратегии на прибыль) – это программа (или проект), которая предлагает корпоративным менеджерам набор техник для оценки эффективности деятельности реализуемых корпорацией бизнесов (СБЕ) и разработки стратегий, и является действенным инструментом стратегического анализа достоверной экономической информации. Эта программа выросла из внутренней базы данных американской корпорации «Дженерал электрик» (*General Electric*) и в настоящее время проводится Институтом стратегического планирования.

Данные PIMS используются многопрофильными компаниями при постановке целей повышения производительности бизнес-единиц.

В этом случае в PIMS выделяют регрессию фактических уровней стратегических и отраслевых переменных для каждого бизнеса и определяют типовой коэффициент окупаемости инвестиций (ROI), который следовало бы ожидать для данного бизнеса с учетом его профиля, стратегических и отраслевых характеристик, если бы эффективность его деятельности была типична для всей выборки в целом. Коэффициент ROI в данном случае рассматривается как базовый показатель (бенчмарк), который можно использовать как основу для постановки целей в вопросах прибыльности или оценки фактической прибыльности.

Кроме того, данные PIMS учитываются *при формулировании стратегии бизнес-единицы*. В этом случае с помощью уравнений множественной регрессии можно смоделировать эффекты изменения бизнес-стратегии на прибыльность.

Программа PIMS включает в себя содержательную базу данных о более чем 30 000 бизнес-единицах (предприятиях) Европы и Северной Америки. Все эти компании были оценены и сгруппированы по следующим позициям:

- конкурентная позиция бизнеса;
- характеристика и привлекательность рынка, на котором представлена фирма;
- производственная структура фирмы.

Затем группировке подверглись экономические показатели деятельности этих компаний, которые оказывают влияние на прибыль. Выяснилось, что на уровень прибыли в большей степени влияют четыре основных показателя, представленные в порядке убывания их значимости:

- 1) капиталоемкость;
- 2) относительное качество продукта;
- 3) относительная доля завоеванного рынка, определяющая уровень конкурентоспособности фирмы;
- 4) производительность труда.

Методика делового анализа PIMS использует модель множественной регрессии для оценки влияния большого количества переменных стратегической и рыночной структуры на прибыльность и исходит из того, что различные переменные стратегии и рыночной структуры оказывают независимое влияние на прибыльность.

Практика показывает, что стратегические факторы, как правило, взаимосвязаны. Проект PIMS отражает эти взаимосвязи в виде эмпирических зависимостей, представленных в двухмерных матрицах. По осям этих матриц отражены три-пять качественных характеристики (уровни) исследуемых факторов, например цена–качество, доля рынка–доход на инвестиции, уровень качества–доля рынка и т.д. (табл. 3.2).

3.2. Матрица зависимости величины дохода от инвестиций от занимаемой доли рынка

Показатель	Доля рынка, %				
	Менее 7	7...15	15...23	23...38	Свыше 38
Доход от инвестиций, %	10	16	21	23	33

Использование методики делового анализа PIMS позволяет каждой фирме учиться на опыте других фирм, разрабатывать оптимальные методы ведения конкурентной борьбы и каналы продвижения товаров на рынок. Кроме того, эта методика дает возможность провести сравнительный анализ показателей фирмы с показателями конкурентов и сразу же оценить свою конкурентную позицию, производственную структуру, целесообразность продолжения работы на данном рынке.

3.2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ТИПИЧНЫХ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДСИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗУЕМЫХ КОНКУРЕНТНЫХ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ

Существует несколько подходов к классификации подсистем внутренней среды организации, обеспечивающих ее функционирование. Мы не будем подробно останавливаться на этом, выделим лишь подсистемы, типичные для большинства организаций, и рассмотрим возможный состав элементов, входящих в эти подсистемы.

Подсистема «Организационная структура и система управления»

Элементы подсистемы, подлежащие анализу:

- 1) целеполагание;
- 2) организационная структура;
- 3) организационная культура;
- 4) характер делегирования полномочий;
- 5) характер власти;
- 6) уровень лидерства.

Традиционно к основным объектам управления стратегическими изменениями относят следующие:

- 1) система управления предприятием;
- 2) организационная структура;
- 3) стиль управления;
- 4) организационная культура;
- 5) персонал предприятия.

Рассмотрим характеристики этих объектов и методические рекомендации по управлению стратегическими изменениями в рамках данных объектов.

1. Система управления предприятием

Система управления предприятием – это совокупность технических и организационных методов и мер, предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия.

Для стратегического менеджмента принципиальным фактом является понимание предприятия как *открытой системы*. Находясь в тесном взаимодействии с внешней средой, она испытывает многочисленные воздействия – как прямые, так и косвенные – со стороны внешнего окружения. Одновременно предприятие обладает внутренней средой, элементы которой также находятся во взаимозависимости от факторов внешней среды. На рисунке 3.1 показана иерархически сложная, многоуровневая структура системы управления предприятием.

Вход, выход и внешняя среда являются внешним окружением системы. *Входные составляющие* системы – это материальные, энергетические, информационные и когнитивные (научные знания) потоки, т.е. это сырье, материалы, комплектующие изделия, энергия, информация, оборудование, кадры, документация.

Выходные составляющие представляют собой новые процессы, продукты, услуги, прибыль, новые знания работников, рост производства, освоение новых сегментов и новых рынков, социальную ответственность, удовлетворенность работников. Главное требование к «выходу» – обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров и предоставляемых услуг на рынке инновационной продукции и достижение за счет этого запланированного уровня рентабельности и финансовой устойчивости организации, укрепление ее позиции на рыночном сегменте.

К компонентам «обратной связи» в данном случае относятся претензии, рекламационные акты, требования, связанные с неудовлетворительным качеством товаров и услуг. Причем потребители имеют обратную связь как с организацией, т.е. с поставщиком товара и(или) услуги, так и с поставщиками, т.е. с «входом» организации.

Управляющая подсистема реализует оперативное управление другими подсистемами посредством реализации совокупности целей, функций, методов и структур управления. Например, подсистема функций управления представляет собой взаимосвязанную совокупность процессов планирования, организации, координации и регулирования, управления мотивацией и контроля.

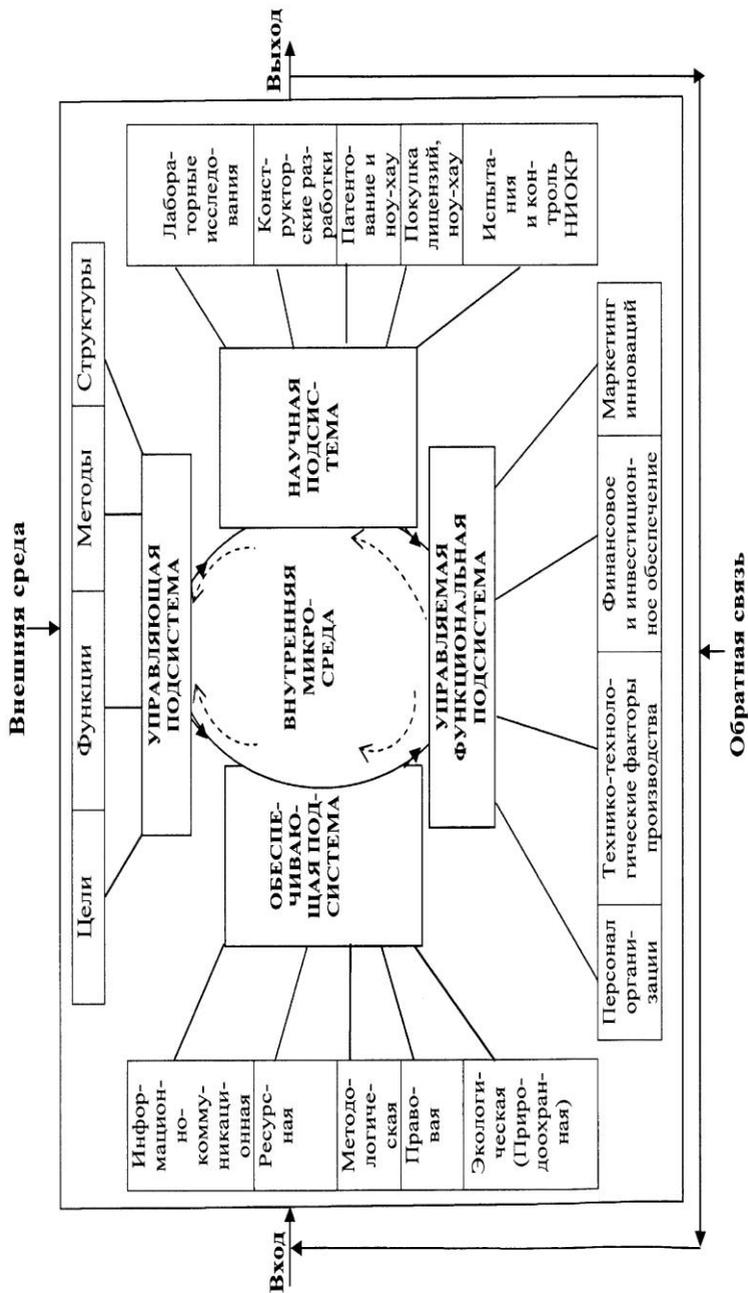


Рис. 3.1. Структура системы управления предприятием

Управляемая подсистема состоит из нескольких компонентов: персонал организации, материально-техническая и технологическая оснастка производства, финансовые и инвестиционные ресурсы, а также маркетинговое сопровождение инновационной и иной деятельности. Главная задача управляемой подсистемы – достижение оптимального и относительно устойчивого ее функционирования, учитывая, что современное производство (особенно производство инновационной продукции) характеризуется сложным сочетанием энергетических, материальных и информационно-коммуникационных потоков и методов их обработки, основанных на технико-технологических факторах воздействия.

Обеспечивающая подсистема характеризуется качеством релевантных информационных потоков, нормативно-правовой базы, современной методологической основой, проведением экологического мониторинга (природоохранный фактор) и ресурсной составляющей (количество, качество, сроки поставок, поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий и т.п.).

Научная подсистема включает следующие элементы: научные подходы и принципы, экономические законы функционирования в условиях рыночных отношений, основные законы организации, функции и методы управления.

Структура и содержание системы управления предприятием должна наиболее точно обеспечивать необходимые условия для реализации стратегии предприятия. Поэтому процесс стратегического управления предполагает решение вопросов проектирования системы управления предприятием в целях адаптации ее под специфику реализуемой стратегии. Радикальные изменения концепции стратегического развития, как правило, требуют существенной модификации структуры системы управления предприятием.

2. Организационная структура как объект стратегических изменений

В стратегическом менеджменте предприятия организационная структура является одним из важных средств обеспечения реализации стратегии. В связи с этим оценка и выбор организационной структуры в процессе выполнения стратегии обусловлены в первую очередь тем, способствует ли организационная структура достижению стратегических ориентиров предприятия.

Выделяют три признака эффективной организационной структуры предприятия:

- 1) структура соответствует стратегии предприятия;

2) структура соответствует среде функционирования предприятия;

3) отсутствуют противоречия между элементами организационной структуры¹⁹.

Выделяют следующие правила формирования оргструктуры:

Правило 1. Стратегически важные виды деятельности должны быть основными звеньями организационной структуры.

Правило 2. При изменении стратегии следует корректировать и организационную структуру.

Правило 3. Сторонним организациям на условиях аутсорсинга следует передавать только те виды деятельности, которые они выполняют дешевле, быстрее и более качественно.

Аутсорсинг – передача отдельных видов деятельности сторонним организациям в целях повышения эффективности их осуществления.

Правило 4. По возможности все аспекты стратегически важных видов деятельности должны быть подчинены одному руководителю.

Правило 5. Связанные виды деятельности должны выполняться скоординированно²⁰.

Анализ организационной структуры с позиций реализации стратегии направлен на получение ответов на три основных вопроса:

1) в какой мере существующая организационная структура соответствует реализуемой стратегии;

2) на каких уровнях в существующей организационной структуре должно осуществляться решение задач по реализации стратегии;

3) какие изменения являются целесообразными для приведения организационной структуры в соответствие новым задачам, вытекающим из разработанной стратегии.

Унифицированных алгоритмов нахождения ответов на эти вопросы, к сожалению, не существует. Могут быть даны лишь некоторые рекомендации по выбору организационной структуры.

Выбор организационной структуры

Выбор той или иной структуры зависит от многих факторов, к наиболее важным из которых относятся:

¹⁹ Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007.

²⁰ Быкова А. Организационные структуры управления / А. Быкова. – М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.

- размер организации и степень разнообразия ее деятельности;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации руководителей и сотрудников;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией.

Размер организации обычно существенно влияет на число уровней иерархии управления организацией. Если организация малая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Дальнейший рост организации может вызвать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная или структура на базе стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинают применяться структура по проектам и матричная структура.

Географическое размещение организации в разных регионах приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав принятия решений. Если регионы достаточно изолированы, это приводит к появлению в организационной структуре дополнительных региональных подразделений. Если делегированные права не очень большие, то лишь увеличивается число ячеек в функциональной структуре региональных подразделений. Если же территориальные подразделения наделяются высокой самостоятельностью, то происходит переход к дивизиональной структуре.

Технология в существенной степени влияет на число структурных единиц организации и их взаимное расположение. Организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы позволяла производить технологическое обновление, т.е. способствовала как возникновению и распространению идей технологического развития, так и проведению процессов технологического обновления.

Отношение к организации руководителей и сотрудников является весьма существенным фактором.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько далеко они готовы идти в области введения нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору функциональной структуры, так как она им более ясна и привычна.

Сотрудники организации также способны влиять на организационную структуру организации. Высококвалифицированные специалисты и работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, которые дают им больше самостоятельности. Работники, выполняющие рутинные операции, отдают предпочтение простым и традиционным организационным структурам.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором. Если среда стабильная, применимы более простые структуры с высокой степенью централизации управления. Если же среда очень динамична, то структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений.

Хотя *стратегия* оказывает заметное влияние на организационную структуру, совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно необходимо произвести те изменения структуры, без которых невозможна эффективная реализация стратегии.

3. Стиль управления

Одним из факторов успешной реализации стратегии является стиль управления. *Стиль управления* – это типичная манера и способ поведения менеджера.

Осуществление стратегических изменений может опираться на использование различных стилей управления в зависимости от характера стоящих перед предприятием стратегических задач.

В зависимости от участия исполнителей в управлении выделяют три стиля управления:

- 1) авторитарный – решения принимаются единолично менеджером и исполняются работниками;
- 2) сопричастный – сотрудники участвуют в принятии управленческих решений;
- 3) автономный – сотрудники решения принимают сами (обычно большинством), роль менеджера «сдерживающая».

В свою очередь **авторитарный стиль** включает следующие разновидности:

- диктаторский стиль – сотрудники исполняют решения под угрозой санкций;
- автократический стиль – в арсенале менеджера имеется обширный аппарат власти;
- бюрократический – авторитет менеджера базируется на формальных иерархических положениях системы управления предприятием;
- патриархальный – авторитет у менеджера, как у «главы семьи», сотрудники неограниченно ему доверяют;
- благосклонный – менеджер пользуется большим авторитетом в силу его неповторимых личных качеств.

Вариантами **сопричастного стиля управления** являются:

- коммуникационный стиль – сотрудники высказывают свои мнения, но окончательное решение принимается самим менеджером;
- консультативный стиль – сотрудники высказывают свои мнения, решения принимаются совещательно;
- совместное решение – менеджер выдвигает проблему, перечисляет ограничения, а решения принимают сами сотрудники. При этом за менеджером сохраняется право «вето».

В зависимости от преимущественного критерия функций управления выделяют следующие стили управления:

- управление через инновацию (разработка инновации – как руководящее задание);
- управление с помощью задания цели (на каждом иерархическом уровне задаются цели, но имеется свобода выбора методов и способов их достижения, ограниченная сметой и контролем);
- управление через согласование целей (смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников, которые принимают участие в установлении целей);
- управление через мотивацию;
- управление через координацию;
- управление только в исключительных случаях (сотрудники сами принимают решения, вмешательство менеджера происходит в исключительных случаях – особо критические ситуации, отклонение от заданных стратегических целей).

Управленческий персонал предприятия обязан выполнять роль подлинного лидера в реализации как отдельных стратегических изменений, так и всей их системы в целом. Успешность реализации стратегии во многом определяется наличием лидерских качеств у менеджера, реализующего стратегии.

3.3. Стили лидерства по П. Херси и К. Бланшару

Готовность исполнителей	Степень ориентации на задачу	Степень ориентации на персонал	Стиль лидерства
Не готовы и не хотят	Максимальная	Минимальная	Инструктирование
Не готовы, но хотят научиться	Средняя	Средняя	Поддержка
Готовы, но не хотят делать	Низкая	Высокая	Привлечение
Готовы и хотят делать	Низкая	Низкая	Делегирование

В зависимости от ситуации выделяют четыре стили лидерства: инструктирование, поддержка, привлечение, делегирование (табл. 3.3). При этом ситуация определяется степенью подготовленности сотрудников к решению стратегических задач, учетом важности самих задач или ориентации на персонал. Данная модель предложена Полом Херси и Кеннетом Бланшаром²¹ и широко используется на практике²².

Таким образом, в условиях возрастающей роли работника в реализации стратегии предприятию крайне необходимо выбрать адекватные уровню решаемых стратегических задач не только стили управления, но и стили лидерства.

4. Организационная культура как объект стратегических изменений

Организационная культура – это система общепризнанных в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам

²¹ П. Херси – предприниматель американского происхождения, один из основателей системы ситуационного лидерства. К. Бланшар – американский писатель и специалист по управлению, глава международной консалтинговой компании по обучению руководителей основам управления персоналом.

²² Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2007.

отношений и к достижению результатов деятельности. Она включает набор традиционных ценностей, символов, обрядов, общих подходов и мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем.

С течением определенного периода времени под влиянием жизненно важных для организации факторов принимается решение о необходимости изменения принятой модели организационной культуры. Это происходит, например, тогда, когда внешняя среда претерпела столь значительные изменения, что фирма должна либо приспособиться к новым условиям, либо распрощаться с мыслью о выживании.

Необходимость мероприятий по развитию (изменению) организационной культуры предполагает наличие и обоснование определенных причин, в частности:

1) изменение общей экономической обстановки в стране, что повлекло за собой изменение экономической, социальной и научно-технической политики государства;

2) снижение эффективности управления и, как следствие, снижение инновационной активности;

3) реструктуризация фирмы, что вызывает несоответствие организационной культуры организационной структуре, изменение технологий;

4) корректировка философии развития фирмы, что предполагает изменение средств и методов, используемых для достижения целей компании;

5) смена руководства, обновление персонала (отбор и прием новых членов, исключение членов, отклоняющихся от норм), что предполагает корректировку целей, ценностей, отношения к работе со стороны высшего руководства;

6) изменение поведения фирмы на рынке, создание новых продуктов, услуг, выработка новой маркетинговой стратегии.

В результате их анализа формулируется видение нового типа организационной культуры фирмы.

Стратегия управления изменением организационной культуры должна быть перестроена на создание условий, при которых каждый работник будет самостоятельно стремиться к эффективной работе всего коллектива. К числу *основных направлений, требующих принятия управленческих решений по развитию организационной культуры*, следует отнести:

- приближение личных целей к целям фирмы;
- реформирование организационной структуры;
- обновление персонала и привлечение высококлассных специалистов;
- повышение уровня компетентности персонала фирмы за счет ротации и обучения специалистов всех иерархических уровней;
- реформирование системы оплаты и мотивации труда.

К требованиям и условиям, которые необходимо соблюсти для успешного внедрения нововведений в организационную культуру, можно отнести следующие:

- наличие формальной организации;
- наличие базовой культуры организации;
- личность лидера нововведений, обладающая достаточным авторитетом, административной властью и умением активно влиять на среду;
- подготовленность внутренней среды (членов организации);
- наличие известных фактов успешного развития организаций после внедрения аналогичного нововведения и(или) привлекательных мотиваций, обеспечивающих поддержку среды и выполнение намеченного плана внедрения;
- «пассионарный» состав единомышленников, сгруппированных вокруг лидера²³;
- уверенность лидера, его единомышленников и организации в целом в положительном результате нововведений.

Следует признать, что изменить уже сложившуюся культуру не просто. При изменении организационной культуры очень важно соблюдать постепенность и поэтапность нововведений. Легко предсказуемые препятствия и сложности связаны с необходимостью изменения приобретенных сотрудниками мотивационных установок, сложившихся отношений, с перераспределением внутриорганизационных ролей и изменением организационных структур, которые в совокупности поддерживают и обеспечивают функционирование традиционной организационной культуры.

Говоря об изменении организационной культуры, следует отдавать себе отчет и в том, что оно влечет за собой изменение поведения

²³ Пассионарность – это непреодолимое внутреннее стремление к деятельности, направленное на осуществление каких-либо действий.

каждого члена организации и его уникальной общей психологии. Обычно изменения не задумываются руководителями как системные и, конечно, исключают какое-то вмешательство в их собственную уникальную психологию.

Подготовительный этап изменений включает:

- осознание необходимости изменения (определение необходимости изменения, часто обусловленной внешними факторами, воздействующими на организацию);
- определение уровней, на которых происходит изменение: индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный – и вероятная степень сложности, с которой будет связана реализация изменения;
- определение сил, способствующих и сдерживающих организационные изменения;
- определение вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления его;
- выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Пройдя данную подготовительную стадию, можно перейти к процессу изменения – программе изменения – и оценить, насколько успешно удалось осуществить данный процесс. В общем виде вербальная модель управления изменением организационной культуры фирмы представлена на рис. 3.2.

Изменение организационной культуры фирмы – достаточно длительный процесс, так как базовые предположения, лежащие в сознании поколений работников, нелегко изменить за короткий срок.

Процесс изменения организационной культуры носит инновационный характер и означает, в первую очередь, принятие новых ценностей, а также новые процедуры, изменение целей, культуры труда, стиля руководства, изменение норм и принципов коммуникаций или добавление новых, смену или корректировку ряда традиций.

Кроме того, культурные изменения затрагивают символы: появляются новые имена, логотипы, униформа, слоганы, отождествляющие новую единую культуру. Новые символы без фундаментальных изменений более глубоких слоев культуры (ценности, нормы, принципы, герои, ритуалы) быстро утрачивают свое значение.

Таким образом, управление изменением организационной культуры – довольно сложный процесс, который влечет за собой пересмотр основы организационной культуры – ее ценностей, а также принципов и стиля работы фирмы.



Рис. 3.2. Вербальная модель управления изменением организационной культуры

5. Персонал предприятия

В современных условиях развития экономики человеческий потенциал становится решающей предпосылкой конкурентоспособности предприятия. В связи с этим постоянно совершенствуются механизмы

развития и использования трудовых ресурсов на предприятии. Даже самая удачная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения. На реализацию стратегии влияют также уровень и природа мотивации людей. По сути дела, речь идет об управлении персоналом и настройке этой управленческой подсистемы на реализацию выбранной стратегии.

Для эффективной реализации стратегических ориентиров предприятия необходимо создать легко адаптирующуюся к переменам рабочую силу в условиях гибкой системы управления предприятием. Успешное выполнение стратегии предполагает гибкость организации труда, делегирование ответственности сверху вниз, партнерские отношения между участниками производства, непрерывность процесса обогащения знаний и повышения квалификации, ориентацию на высококвалифицированную и инициативную рабочую силу, интегрированную в систему производства. В этой связи предприятия тратят значительные средства на организацию гибкого и адаптивного использования человеческих ресурсов, повышение творческой и организаторской активности персонала, развитие способностей и профессионализма работников.

На этапе реализации стратегии в области использования персонала предприятия, прежде всего, необходимо:

- проинформировать весь персонал о новой стратегии и соответствующих изменениях на предприятии;
- обеспечить все требуемые условия для выполнения работы;
- определить рамки действий каждого конкретного работника;
- четко сформулировать работнику цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Для успешной реализации стратегии необходима также эффективная система мотивации персонала, которая кроме обычных форм материального поощрения (заработная плата, премии, единовременные поощрительные выплаты) должна включать и другие инструменты мотивации персонала, в частности, участие в прибылях предприятия, дополнительные награды и призы, проведение конкурсов, организация отдыха и туристических поездок для лучших работников, предостав-

ление дополнительного отпуска, присвоение почетных званий, вручение подарков к праздникам и личным торжествам, предоставление права самостоятельных решений, дополнительные выплаты за работу всего коллектива, конструктивная критика и другое.

Техника мотивации персонала должна быть четко увязана с факторами и целями, необходимыми для успешной реализации стратегии.

Хорошая работа по мотивации персонала предприятия приводит к увеличению прибыли, улучшению качества выпускаемой продукции, более творческому подходу и активности во внедрении нововведений, повышенному притоку сотрудников, повышению их работоспособности, большей сплоченности и солидарности, уменьшению текучести кадров, улучшению репутации предприятия.

Программа управления стратегическими изменениями должна содержать меры по преодолению сопротивления в части информирования и мотивации персонала, которые предполагают:

- проведение руководством организации бесед, интервью и анкетирования с целью сбора информации о реакции на предусматриваемые изменения;
- выявление, кто из сотрудников займет позицию сторонников изменений, кто будет пассивным и кто окажется в позиции противников изменений;
- выяснение мотивов неприятия изменений;
- разработку схем вероятного сопротивления и соответствующих им действий и мероприятий;
- мероприятия по разъяснению сотрудникам необходимости и правильности изменений, по объединению людей в творческие группы, способствующие проведению изменений и др.

Подсистема «Финансы»

В данной подсистеме анализу подлежат как минимум четыре основных фактора:

- 1) структура баланса;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) денежный поток;
- 4) показатели управленческого учета.

В таблице 3.4 представлен ряд специальных и универсальных техник, которые могут быть использованы для анализа того или иного фактора управления финансами.

3.4. Специальные и универсальные техники для анализа подсистемы «Финансы»

Факторы	Критерии и техники (методы)	
	специальные	универсальные
Структура баланса	Модель Дюпон Анализ платежеспособности Финансовый рычаг Анализ ликвидности	–
Отчет о прибылях и убытках	Модель Дюпон Дисконтирование Анализ оборачиваемости	–
Денежный поток	Анализ точки безубыточности Бюджетирование	Сценарный анализ
Показатели управленческого учета	Модель Дюпон Бюджетирование капитала Анализ чувствительности Анализ разрыва	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование)

Маркетинговые исследования делятся на три типа:

- 1) разведывательное исследование;
- 2) детальное исследование;
- 3) мониторинг деятельности.

Разведывательное исследование проводится на начальной стадии изучения потенциальной задачи. Оно служит для распознавания и формулирования проблемы, источником данных в основном служат вторичные данные. Результатом проведения разведывательного исследования должен стать план дальнейших действий. Разведывательное исследование – относительно дешевая аналитическая работа, которая должна ответить на вопрос, необходимо ли проводить следующую стадию исследования – детальное исследование.

Детальное исследование может быть разделено на описательное (собираются и регистрируются данные) и причинно-следственное (кроме сбора данных, происходит еще и выявление причинно-следственных зависимостей). Детальное исследование – относительно капиталоемкое мероприятие, так как помимо вторичных данных в ходе его проведения практически всегда производится сбор первичных данных, а этот процесс связан с большим объемом трудозатрат, что приводит к росту стоимости работы. Результатом основного исследования служат выводы, на основе которых менеджеры должны принимать управленческие решения. Детальные исследования служат, например, цели определения покупательских предпочтений.

Первичные данные – данные, получаемые в результате опроса респондентов или наблюдения за ними, анализа ситуаций, аналогичных изучаемому явлению, а также интерпретации результатов экспериментов.

Вторичные данные – это данные, которые были получены ранее и могут быть использованы в рамках проводимого исследования. Вторичные данные делятся на внутренние (данные самой организации) и внешние (взятые из источников, не принадлежавших исследуемой организации).

Мониторинг деятельности описывает процесс реализации текущей стратегии и выявляет, насколько велико отклонение полученных результатов от первоначально запланированных.

Модель Дюпон (DuPont) широко применяется в анализе финансовых коэффициентов для определения потенциала фирмы в увеличении коэффициента рентабельности собственного капитала (*англ. Return on Equity, ROE*).

Точка безубыточности определяет порог прибыльности от реализации товара и означает уровень цены, объема продаж и себестоимости продукта, при которых все издержки компании будут равны выручке от реализации (т.е. прибыль = 0). Точка безубыточности фирмы является контрольной точкой для разработки стратегии ценообразования, установления цены на товар, значений максимальных скидок и проведения ценовой дискриминации.

Подсистема «Производство»

В таблице 3.5 представлен ряд специальных и универсальных техник, которые могут быть использованы для анализа того или иного фактора подсистемы «Производство».

3.5. Специальные и универсальные техники для анализа подсистемы «Производство»

Факторы	Критерии и техники (методы)	
	специальные	универсальные
Себестоимость продукции	Внутренние отчеты фирмы	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг
Структура цены	Внутренние отчеты фирмы Контрольные карты ABC-анализ (исчисление себестоимости по объему хозяйственной деятельности) – определяет структуру себестоимости продуктов	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг
Уровень дефектов	Внутренние отчеты компании Регрессионный анализ Диаграмма разброса Анализ граничных точек Диаграмма Парето Сигма процесса	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг
Уровень отходов	Внутренние отчеты фирмы Функция потерь по Тагути	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг
Уровень возврата из торговой сети	Внутренние отчеты фирмы	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг
Выходная логистика	Внутренние отчеты фирмы	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование) Бенчмаркинг

Бенчмаркинг используется для определения постоянного сравнения процессов, оборудования, продуктов (услуг) какой-либо компании с аналогичными процессами, оборудованием, продуктами (услугами) ее конкурентов в целях повышения эффективности функционирования и качества продукции этой компании.

Следующим приемом, воздействующим только на производство инноваций, является бенчмаркинг.

Бенчмаркинг

Бенчмаркинг (англ. *bench* – место, *marking* – отметить) представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, в целях использования их положительного опыта в своих бизнес-процессах.

Бенчмаркинг – это комплекс средств, позволяющих систематически находить и оценивать все положительные достоинства чужого опыта и организовывать их использование в собственной деятельности.

При использовании бенчмаркинга важно преодолеть психологическую закомплексованность руководителей и специалистов, которая предполагает:

- самоуспокоенность руководителя хозяйствующего субъекта достигнутыми результатами;
- нежелание рисковать денежными средствами, т.е. расходовать деньги на приобретение информации, оплачивать консультации аналитиков и экспертов, экономить все виды ресурсов, в том числе денежных, на маркетинговых исследованиях и т.п.;
- убежденность, что сделать лучше, чем конкурент, очень трудно или невозможно из-за больших затрат всех ресурсов, в том числе финансовых.

Различают два вида бенчмаркинга: общий и функциональный.

Общий бенчмаркинг представляет собой сравнение показателей производства и продажи своих продуктов с показателями бизнеса достаточно большого числа продуцентов или продавцов аналогичного продукта.

Функциональный бенчмаркинг означает сравнение параметров выполнения отдельных функций (например, операций, процессов, приемов работ и т.д.) продавца с аналогичными параметрами наиболее успешных предприятий (продавцов), работающих в сходных условиях.

Для осуществления бенчмаркинга обычно создается специальная рабочая группа.

Методология функционального бенчмаркинга состоит из следующих этапов:

1. *Выбор конкретной функции бизнеса продавца.*

2. *Определение параметров сравнения для данной функции бизнеса.* При этом может использоваться один параметр или их группа. В качестве единственного параметра сравнения функции бизнеса могут выступать, например, рентабельность операции, уровень затрат на операцию, продолжительность во времени активного периода использования данной функции, степень риска и т.п. Группа параметров применяется при сравнении таких комплексных функций бизнеса, как управление качеством продукта, управление наличностью и др.

3. *Сбор необходимой информации о продавцах выбранной продукции (услуг).*

4. *Анализ полученной информации.*

5. *Разработка проекта изменений, вносимых в анализируемую функцию.*

6. *Технико-экономическое обоснование предлагаемых изменений.*

7. *Внедрение изменений в практику деятельности организации.*

8. *Контроль за деятельностью фирмы (предприятия) и окончательная оценка качества изменения анализируемой функции.*

Эффективность бенчмаркинга зависит от правильной организации системы сбора информации из различных источников, например: в открытой печати, в аналитических обзорах выпускаемой продукции и положения фирмы-конкурента на рынке, а также из сведений от бывших работников этих фирм, на выставках, ярмарках и др.

Подсистема «Маркетинг»

Маркетинг инноваций – это процесс, который включает планирование производства инноваций, исследование рынка, налаживание коммуникаций, установление цен, организацию продвижения инноваций и развертывание служб сервиса.

Выделяют концепцию маркетинга и собственно маркетинговую деятельность.

Концепция маркетинга – это система взглядов или основной замысел в направлении анализа, планирования и управления производством, спросом и сбытом. Концепция маркетинга инноваций характеризует цель инновационной деятельности продуцента на рынке и направлена на удовлетворение потребностей определенной группы потребителей (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Концепция маркетинга инноваций

Маркетинговое исследование включает в себя обширный комплекс видов деятельности:

- 1) изучение поведения производителей, продавцов и покупателей на рынке реализации данной инновации;
- 2) анализ возможностей рынка в целом и его секторов;
- 3) изучение инноваций по их привлекательности, качеству, доходности и другим характеристикам;
- 4) анализ реализации инноваций;
- 5) изучение конкурентов;
- 6) выбор наиболее благоприятного сегмента рынка для данной инновации.

Следует подчеркнуть, что маркетинг инноваций – это целевой маркетинг, основанный на выборе определенного сегмента рынка с последующей разработкой инноваций и комплексов маркетинга применительно к данному сегменту.

Важное место в этом процессе занимает план маркетинга инновации, который представляет собой письменный документ, содержащий сведения об инновации, о секторе рынка, рынке инновации, конкурентах, целях и задачах производителя и продавца в области маркетинга, о средствах их решения.

План маркетинга инновации является частью общего плана маркетинга. Составление плана маркетинга начинается с разработки стратегии маркетинга, а завершается разработкой его тактики.

Стратегия маркетинга включает анализ возможностей хозяйствующего субъекта по выпуску продукта (или операции), определение цели выпуска продукта (операции), обоснование инновации и ее характеристики, обновление результатов маркетинговых исследований инноваций.

Тактика маркетинга содержит конкретные приемы достижения цели плана маркетинга. Она предусматривает рекламу, продвижение продукта на рынке, организацию работы пунктов по его продаже (или покупке) и др.

Комплекс маркетинга состоит из ценовой политики, коммуникативной политики и диффузии инноваций.

Ценовая политика – это система принципов и правил, используемых при установлении цен на инновации. Она положена в основу ценового управления инновациями.

Коммуникативная политика представляет собой систему формализованного взаимодействия производителя, продавца и покупателя инновации. Она включает в себя рекламу, стимулирование реализации инноваций, работу по связям с потребителями и персональную продажу инноваций.

В таблице 3.6 обобщены и представлены специальные и универсальные техники для анализа подсистемы «Маркетинг».

Подсистема «Персонал»

Существует много подходов к анализу проблем в данной подсистеме современной организации. Одним из них является модель фреймов²⁴ (факторов), введенная Болмэном и Дилом [2], которая базируется на исследовании системы управления персоналом в рамках четырех фреймов:

- 1) структурный фрейм;
- 2) фрейм человеческих ресурсов;
- 3) политический фрейм;
- 4) символический фрейм.

Все перечисленные факторы очень важны для формирования стратегии.

²⁴ Фрейм – это единица знаний, организованная вокруг некоторого понятия и содержащая данные о существенном, типичном и возможном для этого понятия. Фрейм конкретизирует, что в данной культуре характерно и типично, а что – нет.

3.6. Специальные и универсальные техники для анализа подсистемы «Маркетинг»

Факторы	Критерии и техники (методы)		Связь фактора с анализом микросреды и макросреды
	специальные	универсальные	
Потребители	Клиентская база, ее размер, структура и динамика Динамика привлечения новых клиентов	Маркетинговые исследования: <ul style="list-style-type: none"> • сегментация потребителей компании; • удовлетворенность клиентов фирмы; • изучение «не потребителей» продукта фирм 	Анализ микросреды: Объем рыночного спроса Модель «Пять сил»: Потребители Сегментация в целом по отрасли Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли Изучение «не потребителей» по отрасли в целом
Конкуренты	–	Маркетинговые исследования: <ul style="list-style-type: none"> • определение основных/потенциальных конкурентов; • портфельный анализ; • динамика доли рынка. Бенчмаркинг	Анализ микросреды: Модель «Пять сил»: Конкуренты Новые игроки Позиционирование конкурентов Объемы/динамика продаж и рыночные доли конкурентов

Продолжение табл. 3.6

Факторы	Критерии и техники (методы)		Связь фактора с анализом микросреды и макросреды
	специальные	универсальные	
Позиционирование	<p>Модель «Пять сил»: Потребители; товары-заменители Сегментация в целом по отрасли Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли Позиционирование конкурентов</p>	–	<p>Анализ микросреды: Модель «Пять сил»: Потребители Товары-заменители Сегментация в целом по отрасли Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли Позиционирование конкурентов</p>
Объем продаж и его динамика	<p>Объем рыночного спроса Сегментация в целом по отрасли Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли Кривая ЖЦ продукта Рентабельность продаж</p>	–	<p>Анализ микросреды: Объем рыночного спроса Сегментация в целом по отрасли Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли Кривая ЖЦ продукта Рентабельность продаж</p>

Продолжение табл. 3.6

Факторы	Критерии и техники (методы)		Связь фактора с анализом микросреды и макросреды
	специальные	универсальные	
Продукт	<p>Концепция трех уровней товара</p> <p>Концепция ЖЦ продукта</p> <p>Портфельный анализ</p>	<p>Маркетинговые исследования: удовлетворенность клиентов</p> <p>Бенчмаркинг</p>	<p>Анализ микросреды:</p> <p>Модель «Пять сил»;</p> <p>Товары-заменители</p> <p>Удовлетворенность/лояльность потребителей по отрасли</p> <p>Кривая ЖЦ отрасли</p>
Цена	<p>Структура ценообразования</p> <p>Ценовая политика</p>	<p>Маркетинговые исследования: матрица соответствия цена/значимость продукта</p> <p>Бенчмаркинг</p>	<p>Анализ микросреды:</p> <p>Модель «Пять сил»;</p> <p>Товары-заменители</p> <p>Эластичность спроса по цене</p> <p>Анализ макросреды:</p> <p>PEST-анализ: социальный и экономический факторы</p>

Окончание табл. 3.6

Факторы	Критерии и техники (методы)		Связь фактора с анализом микросреды и макросреды
	специальные	универсальные	
Дистрибуция	Задачи дистрибуции Структура сбыта Политика дистрибуции	Маркетинговые исследования: матрица И. Ансоффа Бенчмаркинг	Анализ микросреды: Модель «Пять сил»: Конкуренты Новые игроки Анализ макросреды: PEST-анализ: физический и социальный факторы
Продвижение	Задачи продвижения Политика продвижения	Маркетинговые исследования (разведывательное исследование и детальное исследование): измерение эффективности продвижения Бенчмаркинг	Анализ микросреды: Модель «Пять сил»: Конкуренты Товары-заменители Анализ макросреды: PEST-анализ: политический и социальный факторы

Содержание *структурного фрейма* обусловлено деятельностью, связанной с формированием эффективной команды: как создать команду и заставить ее работать на результат. К числу компонентов, подлежащих анализу, относятся:

- создание или ревизия организационной структуры;
- способ обращения регламентов, приказов, внутренних документов;
- способы распространения информации (информационные потоки);
- наличие корпоративного кодекса компании и его содержание.

Фрейм человеческих ресурсов характеризует организационную деятельность и охватывает такие компоненты, как:

- поиск сотрудников;
- отбор кандидатов;
- компенсационный пакет;
- развитие (обучение) сотрудников и оценка их эффективности;
- уровень компетенции сотрудников;
- система грейдов, т.е. методика определения должностных окладов сотрудников;
- деятельность по улучшению коммуникации между сотрудниками.

Основное назначение данного фрейма заключается в приспособлении организации к удовлетворению человеческих потребностей, совершенствованию системы управления персоналом и созданию позитивной межличностной и групповой динамики.

Специальные техники, применяемые для анализа первых двух фреймов, – изучение внутренних документов, периодическая аттестация и оценка персонала (создание центра оценки).

Следующим элементом исследования системы управления персоналом выступает *политический фрейм*, характеризующий использование или проявление власти в организации. Основными компонентами, подлежащими исследованию, являются:

- тип управления (авторитарное/демократическое);
- способ принятия решений (открытый/закрытый);

- характеристика лидерства (формальное/неформальное).

Специальные техники, применяемые для анализа данного фрейма, – неструктурированное интервью и анализ механизма принятия решений.

И наконец, *символический фрейм* характеризует способ формирования культуры в организации, командного духа, корпоративного стиля, корпоративных ценностей. Компоненты символического фрейма включают в свой состав:

- мифы, символы;
- стиль поведения в компании;
- ценности;
- корпоративный стиль.

Специальные техники, применяемые для анализа данного фрейма – неструктурированное интервью, наблюдения, анализ ценностей.

Подсистема «Инновационная деятельность»

Инновационная деятельность определяет траекторию стратегического развития предприятия. Заметим, что выбор инновационной бизнес-модели тесно связан с выбором соответствующей стратегии роста предприятия, но, кроме того, он оказывает значительное влияние и на вероятность получения отдачи от инноваций, и на сроки достижения этого успеха.

Инновационная политика предприятия

Политика предприятия должна быть направлена на инициирование перемен, т.е. на осуществление систематизированной инновационной деятельности. Систематизированная инновационная деятельность создает отношение к организации как к лидеру перемен, формирует имидж лидера перемен. Подобная политика заставляет каждого члена организации видеть в изменениях новые возможности. Инновационная деятельность – это трудная и упорная работа. И эта работа должна быть организована как одна из функций каждого подразделения предприятия и на каждом уровне управления.

Основные принципы политики перемен П. Друкера следующие:

1. Политика, создающая будущее. Надо перестать жить вчерашним днем. Необходимо выработать политику, которая заставляет настоящее работать на будущее.
2. Плановая организованная ликвидация.
3. Плановое совершенствование или плановое, организованное улучшение.

4. Использование собственных достижений и превращение их в фундамент последующей деятельности.

5. Инициирование перемен.

6. Организация подготовки к изменениям.

7. Планирование финансовой деятельности и бюджетной политики.

8. Уравновешивание изменений стабильностью фундаментальных аспектов деятельности.

9. Бесплезно игнорировать перемены и наивно считать, что завтра будет лучше, чем вчера.

Инновационная политика – это фундамент для разработки инновационной стратегии предприятия и базовая основа для последующей разработки маркетинговой и инвестиционной политики.

Инновационная политика должна быть всегда конкретной, последовательной, а ее решения и действия (меры) должны соотноситься с общими стратегическими целями предприятия. В то же время эффективность инновационной политики зависит от способности гибко реагировать на происходящие изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Инновационная политика предприятия включает определение его высшим руководством целей и задач стратегии инновационного развития, выработку приоритетных инновационных программ и проектов, механизмов их поддержки и реализации для достижения поставленных целей. При разработке инновационной политики опираются на основные функциональные области управления инновационной деятельностью предприятия, к числу которых следует отнести следующие:

- НИОКР;
- управление качеством и конкурентоспособностью инноваций;
- инновационная модернизация технико-технологической базы (основных производственных фондов) с привлечением инвестиций из различных источников, т.е. организационно-технологическая подготовка производства инноваций;
- продвижение (диффузия) инноваций на рынок и их коммерциализация.

Механизм формирования инновационной политики предприятия представлен на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Механизм формирования инновационной политики предприятия

Инновационная политика предприятия содержит мероприятия по обновлению и повышению технического уровня выпускаемой продукции, технического и организационного уровня производства. Основой ее разработки является концепция технического развития предприятия и выпускаемой продукции. Инновационная политика предприятия предусматривает разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности производства, и разрабатывается по следующим направлениям:

- создание и освоение производства новой продукции;
- разработка и внедрение прогрессивных технологических процессов;
- комплексная автоматизация и механизация производства;
- повышение эффективности использования материальных и топливно-энергетических ресурсов;
- обновление и модернизация основных фондов;
- совершенствование управления, организации труда и производства;
- научно-исследовательские и конструкторские разработки;
- повышение технического уровня производства и выпускаемой продукции.

Создание новой продукции более высокого технического уровня и качества зачастую связано с повышением трудоемкости изготавливаемого изделия и, как следствие, с повышением его себестоимости. Поэтому, прежде чем включить в план создание или модернизацию новой выпускаемой продукции, рассчитывается возможный годовой прирост прибыли от реализации этой продукции с учетом изменения себестоимости и цены.

При включении в план *мероприятий по разработке и внедрению прогрессивной техники, технологии, механизации, автоматизации производства* устанавливаются показатели по снижению трудоемкости выпускаемой продукции, сокращению численности рабочих, занятых в производстве этой продукции, снижению материалоемкости и себестоимости продукции. Эффективными можно считать только те мероприятия, внедрение которых обеспечивает уменьшение численности занятых рабочих, снижение материалоемкости и материальных затрат на выпускаемую продукцию, снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Основными направлениями работ по *совершенствованию организации труда* являются: рациональное разделение и кооперирование труда; организация обслуживания рабочих мест, в частности, многостаночное обслуживание; совмещение профессий и специальностей; внедрение передовых методов и приемов труда; совершенствование нормирования и оплаты труда; улучшение социального климата в коллективе.

Таким образом, инновационная политика предприятия включает работы, обеспечивающие внедрение современных достижений научно-технического прогресса (НТП) на предприятии и повышение его технического уровня.

Влияние рыночной позиции на инновационную политику предприятия. На инновационную политику предприятия оказывает влияние рыночная позиция предприятия, определяемая контролируемой долей рынка и динамикой его развития, доступом к источникам финансирования и сырья, позицией лидера или последователя в отраслевой конкурентной борьбе. Направления выбора инновационной стратегии с учетом рыночной позиции представлены на рис. 3.5.

Инновационная политика предприятия во многом определяется типом производства. При различных типах производства неодинаково организован производственный процесс, различны технология производства и применяемая техника, соотношение между основным, вспомогательным и обслуживающим производством. Каждый тип производства имеет свою специфику развития и направление инновационной политики. При разработке инновационной политики мероприятия технико-технологического развития и организации производства обосновываются с помощью показателей экономической эффективности инвестиций в инновации.

В единичном и мелкосерийном производстве выпускается в основном новая, иногда принципиально новая продукция в малых количествах. В этих условиях стратегия инновационной политики направлена на повышение научно-технического уровня и качества выпускаемой продукции, которые зависят от квалификации рабочих, ученых, конструкторов, технологов.

К новой продукции относятся изделия и техника (машины, оборудование, технологические процессы, материалы и другие предметы труда), в которых воплощены достижения научных и прикладных работ на базе изобретений и иных научно-технических результатов. С экономической точки зрения новой, эффективной является техника, суммарные затраты на разработку, производство и эксплуатацию которой отнесенные к эффекту от выполняемой ею за срок службы полезной работы ниже, чем у заменяемой. С технической точки зрения новой можно считать технику более высокого технического уровня.

В серийном производстве важным показателем, характеризующим стратегию инновационной политики, является техническая мобильность, т.е. способность к быстрому переходу от одной серии продукции к другой. В режиме серийного производства работают многие предприятия нашей страны, выпускающие освоенную продукцию, которая периодически обновляется. Поэтому в серийном производстве планируют организацию гибких производственных систем. Экономика серийного производства прямо зависит от качества выпускаемой продукции и частоты ее обновления.

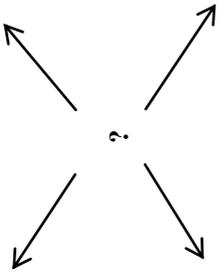
Конкурентная позиция предприятия в отрасли	Сильная	Приобретение другой организацией	Стратегия следования за лидером	Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство
	Благоприятная	Рационализация		Поиск выгодных сфер приложения технологии
	Слабая	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация рискового (венчурного) проекта
Технологическая позиция				
Слабая		Благоприятная		Сильная

Рис. 3.5. Направления выбора инновационной стратегии предприятия

В *массовом производстве* выпускается освоенная продукция узкой номенклатуры большим объемом. Замена одного изделия другим производится относительно редко, качество выпускаемой продукции обусловлено высоким уровнем организации производства. Оборудование в массовом производстве высокопроизводительное, специальное и специализированное. При инновационной стратегии в массовом производстве рассматривают, прежде всего, вопросы специализации производств, повышения технического уровня покупных изделий и полуфабрикатов, а также связанные с этим вопросы кооперирования.

Приоритетные направления исследований и разработок в технической политике предприятия. В процессе разработки инновационной политики предприятия важную роль играет выбор приоритетных направлений исследований и разработок. Приоритетные направления исследований и разработок реализуются в виде крупных исследовательских проектов по созданию, освоению и распространению технологий, способствующих кардинальным изменениям в технологическом оснащении технологических процессов, а также по развитию фундаментальных исследований, научно-техническому обеспечению различных инвестиционных программ, укреплению международных связей.

Конкретные приоритетные направления исследований в области товаров и технологий детализируются в перечне критических инновационных тем. При отборе критических инновационных тем руководство организации должно учитывать их влияние на конкурентоспособность продукции и услуг, эффективность деятельности, улучшение экологической ситуации и т.д.

Финансирование работ и инновационных программ может быть направлено не только на углубление исследований в области высоких технологий и эффективных товаров, но и на повышение внутрикорпоративной эффективности, усиление эффекта синергизма.

В зависимости от конкретной ситуации менеджеры осуществляют выбор того или иного варианта политики, способствующей внедрению инноваций и преодолению сопротивлений со стороны сотрудников, в основе которого лежит учет социально-психологических аспектов (табл. 3.7)²⁵.

²⁵ Баранчев В. П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Юрайт», 2015. – С. 211–212.

3.7. Альтернативные варианты политики внедрения инноваций и преодоления сопротивления в коллективе

Тип политики	Сущность
Директивная политика	Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены смиряться с изменениями в силу их неизбежности. Необходимым условием является сильная личность менеджера, наличие необходимой информации и возможности подавить сопротивление коллектива. Менеджер при этом должен обладать значительными полномочиями, полной властью и необходимой стойкостью, чтобы довести начатые изменения до конца. Ясно, что политика директивных изменений эффективна в случае невозможности применения других политик
Политика переговоров	Менеджер является инициатором нововведения, однако проводит переговоры с коллективом, и возможен вариант частичных уступок и взаимных соглашений. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений
Политика достижения общих целей	Суть данной политики состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов – специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей как личных, так и всей организации
Аналитическая политика	Менеджер привлекает специалистов – экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы
Политика проб и ошибок	Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках

В процессе формирования инновационной политики организации возникла необходимость выделения в качестве объекта управления инновационной восприимчивости организации к тем новшествам, которые являются результатом создания и развития интеллектуального капитала самой организации, или к инновациям, существующим во внешней среде организации.

Рассматривая в качестве объекта управления инновационную восприимчивость организаций, инновационной организацией следует называть организацию, восприимчивую к инновациям.

Исходя из этого, можно сформулировать концепцию управления организацией в инновационной сфере следующим образом: В условиях агрессивной и меняющейся внешней среды успех и конкурентоспособность организации определяются, в первую очередь, приспособляемостью к внешней среде посредством учета факторов макро- и микроперемен через управление, направленное на восприимчивость к инновациям, а лишь затем внутренними факторами производства, такими как труд, земля, капитал.

Содержание инновационной деятельности промышленных предприятий, входящее в поле зрения ее анализа, многоаспектно и включает в себя:

- цели инновационной деятельности;
- виды инноваций, реализуемые предприятием;
- структуру инновационной деятельности;
- инновационное поведение и стратегию инновационной деятельности;
- организацию инновационной деятельности;
- оценку эффективности инновационной деятельности.

Кратко рассмотрим суть данных аспектов.

Основная цель инновационной деятельности предприятия заключается в обеспечении выживания и устойчивого развития путем выпуска инновационной продукции и совершенствования технологии ее производства, транспортировки и реализации (коммерциализации).

В самом общем виде логическая структура инновационной деятельности промышленного предприятия включает следующие компоненты:

1. Формулирование (пересмотр) корпоративной стратегии.
2. Идентификация актуальных направлений и типов инновационного поведения (стратегий инновационной деятельности).
3. Выработка критериев для новых идей по продуктовому ряду и процессам.
4. Генерирование идей.

5. Разработка инновационных проектов и их проверка с помощью маркетингового, технологического и финансового анализа.

6. Разработка новых продуктов (процессов), включая НИОКР и тестирование.

7. Организационно-технологическая подготовка производства, каналов снабжения и реализации продукта.

8. Коммерциализация инновации.

Можно выделить несколько типов инновационного поведения (табл. 3.8).

3.8. Типы инновационного поведения предприятий и их краткая характеристика

Тип инновационного поведения	Тип инноваций	Основа стратегии инновационного развития	Сфера приложения
Генерирующий	Продуктовые инновации	Собственные разработки	Высокотехнологические, пропульсивные отрасли (основная отрасль – машиностроение)
Впитывающий	Процесные инновации (производственные технологии)	Медленное заимствование	Отрасли добывающей промышленности
Агрессивный	Продуктовые и рыночные (маркетинговые) инновации	Быстрая имитация	Предприятия потребительского сектора
Интуитивный	Продуктовые и процесные (производственные технологии) инновации	Быстрая имитация или медленное заимствование	Малые и средние предприятия, реализующие стратегию фокусирования
Консервативный	Продуктовые и процесные (производственные технологии) инновации	Вынужденное внедрение	Организации, внедряющие инновации под давлением рыночной конъюнктуры

В поле зрения анализа фактора «*организация инновационной деятельности*» входят различные формы ее организации, в частности:

- структурные подразделения (центры, комитеты) по генерированию инновационных проектов;
- комплексные целевые группы, обладающие необходимым уровнем компетентности по решению инновационных задач;
- система внутренних венчурных проектов (подразделений);
- самостоятельные малые инновационные предприятия для реализации инновационных проектов.

Рассмотрим, какими техниками можно воспользоваться для исследования *эффективности инновационной деятельности* внутри организации и во внешней среде.

В качестве *универсальной техники* можно использовать метод бенчмаркинга.

В качестве *специальных техник* для исследования эффективности инновационной деятельности организации можно использовать следующие:

- определение уровня инновационной активности;
- оценка эффективности инновационных проектов;
- кривая денежной наличности как метод анализа инвестиций в инновационный процесс.

В международной практике *инновационную активность* предлагается оценивать по таким показателям, как:

- продолжительность инновационного цикла;
- коэффициент обновления продукции (удельный вес новой продукции в общем выпуске, при этом новыми обычно считаются продукты не старше трех лет);
- коэффициент интенсивности освоения (общее число типов освоенных изделий за год, деленное на 12 месяцев);
- количество патентов, полученных в данном году;
- удельный вес затрат на НИОКР по отношению к годовому товарообороту.

Для экономической оценки инновационного проекта по методу дисконтирования денежных поступлений и платежей в течение расчетного периода применяются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход или чистая текущая стоимость проекта;
- индекс доходности (прибыльности) проекта;

- внутренняя норма доходности;
- дисконтированный срок окупаемости.

Эти показатели являются общеизвестными, и их расчет подробно описан в экономической литературе.

Анализ окупаемости инвестиций в инновации позволяет получить ответ – насколько эффективно или неэффективно решается задача увеличения отдачи на вложенные в инновационный проект инвестиции. Ответ на этот вопрос входит в компетенцию такого важного аналитического инструмента, как кривая денежной наличности. Этот инструмент должен входить в арсенал менеджеров по инновациям и инвестициям, что даст им возможность своевременно и эффективно отслеживать этот процесс, принимать управленческие решения, направленные на увеличение окупаемости инвестиций, оперируя такими рычагами, как объем первоначальных инвестиций, скорость выхода на рынок, время наращивания объемов и уровень вспомогательных затрат. Этой проблеме посвящено практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе, авторами которого являются управляющие Бостонской консалтинговой группы (The Boston Consulting Group) Джеймс Эндрю и Гарольд Сиркин [3].

Таким образом, на возврат инвестиций, вложенных в инновации, влияют четыре фактора, которые должны быть всесторонне и глубоко проанализированы:

- 1) первоначальные расходы (инвестиции, предшествующие запуску инновационного продукта);
- 2) скорость, или время от появления идеи продукта до его выпуска на рынок;
- 3) объем, или время, за которое производство нового продукта достигает требуемого объема;
- 4) поддерживающие расходы, или инвестиции в продукт после его запуска, которые включают целый ряд различных статей расходов и продолжающихся инвестиций.

Таким образом, центром анализа и дискуссии становятся эти четыре фактора, непосредственно влияющие на успех инновации и их способность приносить доход. Как правило, эти факторы остаются скрытыми в таблицах, но кривая наличности (рис. 3.1) позволяет обнаружить их и более точно определить их влияние друг на друга.

В чем ценность данной кривой? Во-первых, она проясняет многие управленческие вопросы и допущения, которые часто остаются скры-

тыми при рассмотрении оформленных в виде таблиц ежегодных отчетов и прогнозов о движении денежной наличности. Во-вторых, графики чистой дисконтированной стоимости, различные оценки опционов и анализы сценариев, несомненно, полезны и ценны, но если дополнить эти финансовые прогнозы анализом и обсуждением формы кривой денежной наличности, их надежность существенно возрастет. В-третьих, кривая денежной наличности – это аналитический инструмент, чрезвычайно действенный в процессах принятия решений, планирования, стратегического анализа и коммуникации. И в-четвертых, использование данного метода анализа динамики и управления денежными потоками в инновационном процессе помогает руководителям компаний повысить эффективность управления инновациями и обеспечить их окупаемость, так как это структурированный и последовательный метод исследования процесса управления инвестициями (денежными потоками) в инновации.



Рис. 3.6. Кривая денежной наличности

3.3. ОЦЕНКА АДЕКВАТНОСТИ ТЕКУЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ: ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ С МЕТОДАМИ АНАЛИЗА МИКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В таблице 3.9 отражены основные факторы, на которые необходимо обратить внимание при проведении оценки адекватности реализуемой компанией стратегии, а также критерии и техники, позволяющие эту оценку выполнить.

3.9. Основные факторы и их взаимосвязь с методами анализа микросреды компании

Факторы	Критерии и техники (методы)	
	специальные	универсальные
Соответствие стратегии и миссии	Формулировка текущей стратегии Бизнес-миссия, бизнес-видение, целеполагание	–
Отклонение стратегии	Система сбалансированных показателей GAP-анализ	–
Анализ устойчивости	Анализ рисков	–
Ключевые компетенции	Концепция ключевых компетенций	–
Соблюдение и оптимизация интересов всех сторон	Концепция соблюдения интересов всех сторон	Маркетинговые исследования: Разведывательное исследование Детальное исследование
Прогноз развития предприятия	Регрессионный анализ	Прогнозирование динамики рынка

Это, прежде всего, *соответствие текущего состояния принятой стратегии и заявленной бизнес-миссии, бизнес-видения и стратегических целей.*

Следующий шаг – *анализ отклонения текущих параметров стратегии от первоначально разработанного варианта.* Для этого, в частности, может быть применен метод сбалансированных показателей (система сбалансированных показателей), позволяющий количественно и(или) качественно выявить это отклонение, а также метод GAP-анализа. Во многом выбор метода зависит от того, каким образом и в каком виде была первоначально сформулирована стратегия и как оценивается ее реализация.

Система сбалансированных показателей (ССП) разработана Д. Нортонем и Р. Капланом и учитывает как финансовые показатели оценки результатов деятельности, так и показатели нефинансового характера, оценивающие удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании.

Методы **GAP-анализа** (от англ. gap – щель) разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Часто GAP-анализ называют также анализом стратегических «люков». Этот метод анализа присущ для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых организаций) и создающих бизнес-портфель – набор определенных видов деятельности и товаров. Задача GAP-анализа – определить разрывы между желаемыми и реальными результатами в деятельности компании (между намеченными целями компании и ее реальными возможностями).

Третий фактор – *анализ устойчивости* – позволяет выявить, насколько положение компании при реализации текущей стратегии устойчиво к переменам внешней среды. При разработке этого фактора анализируются потенциальные риски, с которыми сталкивается или может столкнуться компания.

Далее, на основании результатов анализа процессов формулируются *ключевые компетенции компании*, и проводится их сравнение с ключевыми компетенциями, необходимыми для его успешного функционирования в отрасли, выявленными на этапе анализа микро-среды компании.

Соблюдение и оптимизация интересов всех сторон также является важным фактором успешности реализации текущей стратегии. Перечень заинтересованных сторон включает в себя:

- партнеров/поставщиков и потребителей (отраженных в модели 5 сил М. Портера);
- конкурентов (установленных в модели 5 сил М. Портера), в контексте выявления, что именно в деятельности анализируемого предприятия может представлять для них интерес;
- персонал предприятия (высший, средний и низший уровень иерархии), собственники, сторонние инвесторы и кредиторы, общество в контексте решения проблемы согласования и оптимизации личных, корпоративных интересов и национально-государственных интересов.

В качестве *универсальных техник* при анализе данного фактора используют два типа маркетинговых исследований – разведывательное и детальное исследования, опирающиеся на объективные первичные и вторичные данные, необходимые для принятия соответствующих управленческих решений.

И завершающим шагом является *разработка прогноза развития предприятия* при условии дальнейшей реализации текущей стратегии. Для решения этой задачи в качестве специальной техники может использоваться регрессионный анализ, а в качестве универсальных техник – различные методы прогнозирования емкости рынка с учетом кривой жизненного цикла отрасли, в частности, экстраполяция по скользящей средней, экстраполяция по экспоненциальной средней, прогнозирование на основе сезонных колебаний и экспертное прогнозирование.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте содержание составляющей анализа внутренней среды организации – «Общее описание организации и реализуемого бизнеса».
2. Детальное раскрытие содержания анализа внутренней среды предприятия по каждой типичной подсистеме: производство, маркетинг и продажи, финансы, инновационная деятельность, управление персоналом.

3. Какие основные факторы необходимо учитывать при проведении оценки адекватности реализуемой компанией стратегии?

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. Внутренняя среда организации – это:

- 1) отрасль, в которой компания реализует свой бизнес;
- 2) подсистемы компании: производство, менеджмент, маркетинг, НИР, персонал и финансы;
- 3) часть среды, которая оказывает на деятельность компании непосредственное влияние и(или) опосредованное влияние через отрасль, где компания реализует свой бизнес.

2. Факторы, которые рассматриваются при анализе составляющей «Общее описание бизнеса»:

- 1) показатели управленческого учета;
- 2) история развития фирмы;
- 3) определение сущности бизнеса;
- 4) бизнес-видение и миссия;
- 5) организационная структура;
- 6) организационная культура;
- 7) позиция фирмы в отрасли.

3. Элементы, подлежащие анализу подсистемы «Организационная структура и система управления»:

- 1) целеполагание;
- 2) позиция фирмы в отрасли;
- 3) выходная логистика;
- 4) характер власти;
- 5) уровень лидерства.

4. Факторы, которые рассматриваются при анализе подсистемы «Производство»:

- 1) организационная структура;
- 2) структура цены;
- 3) выходная логистика;
- 4) характер делегирования полномочий;
- 5) показатели управленческого учета;
- 6) себестоимость продукции.

5. Факторы, которые рассматриваются при анализе подсистемы «Финансы»:

- 1) структура баланса;
- 2) отчет о прибылях и убытках;
- 3) структура цены;
- 4) уровень возврата из торговой сети;
- 5) себестоимость продукции;
- 6) денежный поток;
- 7) показатели управленческого учета.

6. Факторы, которые рассматриваются при анализе подсистемы «Маркетинг»:

- 1) уровень возврата из торговой сети;
- 2) потребители;
- 3) конкуренты;
- 4) уровень дефектов;
- 5) объем продаж и его динамика;
- 6) цена;
- 7) дистрибуция.

7. Факторы, которые рассматриваются при анализе подсистемы «Инновационная деятельность»:

- 1) позиция фирмы в отрасли;
- 2) продвижение;
- 3) инновационное поведение фирмы;
- 4) стратегия инновационной деятельности;
- 5) организационная культура.

8. Факторы, влияющие на возврат инвестиций, вложенных в инновации, которые должны быть всесторонне и глубоко проанализированы:

- 1) первоначальные расходы (инвестиции, предшествующие запуску инновационного продукта);
- 2) скорость, или время от появления идеи продукта до его выпуска на рынок;
- 3) объем, или время, за которое производство нового продукта достигает требуемого объема;
- 4) поддерживающие расходы, или инвестиции в продукт после его запуска, которые включают целый ряд различных статей расходов и продолжающихся инвестиций;

5) все вышеперечисленное.

9. Для экономической оценки инновационного проекта в течение расчетного периода применяются следующие показатели:

- 1) чистый дисконтированный доход или чистая текущая стоимость проекта;
- 2) индекс доходности (прибыльности) проекта;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) дисконтированный срок окупаемости.
- 5) все вышеперечисленное.

10. Основные факторы, на которые необходимо обратить внимание при проведении оценки адекватности реализуемой компанией стратегии:

- 1) соответствие стратегии и миссии;
- 2) организационная структура;
- 3) отклонение стратегии;
- 4) характер делегирования полномочий;
- 5) ключевые компетенции;
- 6) соблюдение и оптимизация интересов всех сторон;
- 7) анализ устойчивости.

Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Понятие конкурентного преимущества
- 4.2. Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество
- 4.3. Устойчивое конкурентное преимущество
- 4.4. Конкурентное преимущество на различных рынках
- 4.5. Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ
- 4.6. Типовые конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия

4.1. ПОНЯТИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Дать определение конкурентному преимуществу довольно сложно. На фундаментальном уровне мы можем определить его следующим образом: если две или более фирмы конкурируют на одном и том же рынке, то одна из них получает конкурентное преимущество над своими соперниками, когда она стабильно получает (или может получить) более высокий показатель прибыли.

Проблема заключается в следующем: если мы идентифицируем конкурентное преимущество по максимальной прибыльности, то почему нам вообще нужно понятие конкурентного преимущества? Основное различие состоит в том, что *конкурентное преимущество может не проявляться в более высокой прибыльности – фирма вполне может отказаться от получения прибыли в текущий момент ради инвестиций в долю рынка, технологии, лояльность клиентов или дополнительных выплат служащим.*

Конкурентные преимущества – это подверженные временной динамике внутренние характеристики (в том числе динамические способности) фирмы или факторы внешней среды, обеспечивающие фирме превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени. Процесс формирования конкурентных преимуществ должен опираться на принципы системного подхода.

Относительное превосходство конкурента может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними.

Одним из ключевых терминов в теории конкурентных преимуществ является «источник конкурентного преимущества». Под **источ-**

ником конкурентного преимущества следует понимать факторы внутренней и внешней среды сравниваемых предприятий, включающие реальные или потенциальные возможности для успеха в конкурентной борьбе. Таким образом, конкурентные преимущества – это те факторы, которые уже обеспечивают преимущество анализируемого предприятия перед конкурентами (реальные конкурентные преимущества) или будут обеспечивать в будущем при реализации запланированных мероприятий (потенциальные конкурентные преимущества).

Источники конкурентных преимуществ могут привести к формированию преимуществ анализируемого предприятия или его конкурентов. Поскольку источники конкурентного преимущества являются существенными факторами в рассматриваемой сфере бизнеса, и особенно в случае сильной их системной взаимосвязи с другими факторами, определяющими конкурентные преимущества анализируемого предприятия, необходимо стремиться к превосходству или, по крайней мере, к уменьшению конкурентного разрыва по этим факторам. Сохранение конкурентных преимуществ на долгий период требует усовершенствования их источников. Источники конкурентных преимуществ в различных отраслях и даже сегментах одной и той же отрасли могут сильно отличаться.

По отношению к отрасли источники изменений могут быть внешними или внутренними (рис. 4.1). Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы вследствие существующих между ними различий в ресурсах, способностях или стратегическом позиционировании.

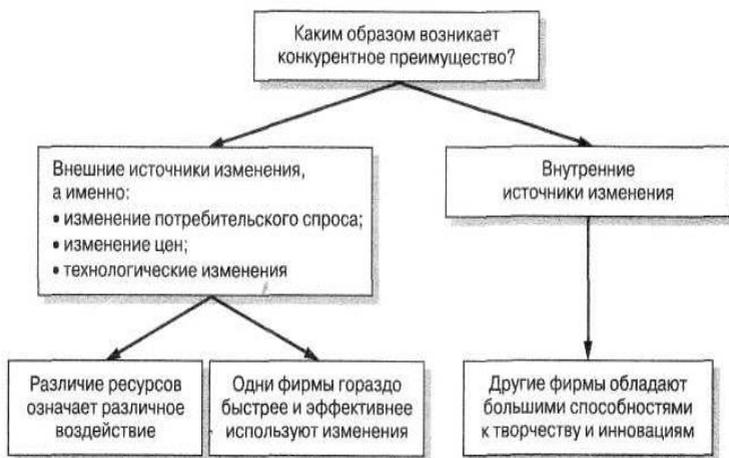


Рис. 4.1. Источники появления конкурентного преимущества

То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или вредить, зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм. Чем сильнее выражена неустойчивость окружающей среды отрасли, тем больше источников изменений, и чем сильнее различаются ресурсы и способности фирм, тем больше разброс (дисперсия) показателей прибыльности в пределах одной отрасли.

4.2. ВНЕШНЕЕ И ВНУТРЕННЕЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Конкурентное преимущество, возникающее на основе внешних изменений, зависит также от способности фирмы реагировать на эти изменения, т.е. это *конкурентное преимущество, основанное на чувствительности к изменениям*.

Умение чутко реагировать подразумевает две основные способности. *Первая способность* – это способность предвидеть изменения внешней окружающей среды. *Вторая способность* – это скорость реакции.

По мере того как рынки становятся все более и более неустойчивыми, быстрота реакции за счет увеличения гибкости приобретает все большую важность в качестве источника конкурентного преимущества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Изменения, создающие конкурентное преимущество, могут генерироваться изнутри, за счет инноваций. Инновации не только создают конкурентное преимущество, они обеспечивают основу, позволяющую уничтожить конкурентное преимущество других фирм.

Стратегические инновации обычно подразумевают создание стоимости для покупателей на основе новых продуктов, опыта или способа доставки товара.

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

4.3. УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

После того как конкурентоспособное преимущество установлено, оно может быть разрушено конкурентами. Скорость разрушения конкурентного преимущества зависит от способности конкурентов пойти по пути имитации или инновации. Имитация (подражание) – это самая прямая форма конкуренции. Поэтому для сохранения долгосрочного конкурентного преимущества необходимо установить барьеры на пути имитаторов или изолирующие механизмы, ограничивающие фактическое равновесие прибылей среди отдельных фирм.

Чтобы идентифицировать источники формирования изолирующих механизмов, нам необходимо исследовать процесс конкуренции по принципу подражания. Для того чтобы одна фирма могла успешно подражать стратегии другой, необходимо выполнение четырех условий.

1. **Идентификация.** Фирма должна быть в состоянии выявить, обладает ли ее соперник конкурентным преимуществом.

2. **Стимулы.** Выяснив, что соперник обладает конкурентным преимуществом (это видно по показателям прибыльности, превышающим средние), фирма должна быть уверена в том, что инвестиции в имитацию с лихвой окупятся.

3. **Диагностика.** Фирма должна быть в состоянии проанализировать особенности стратегии своего конкурента, обеспечивающие ему конкурентное преимущество.



Рис. 4.2. Устойчивое конкурентное преимущество: типы изолирующих механизмов

4. **Приобретение ресурсов.** Фирма должна быть в состоянии приобрести посредством передачи или воспроизводства ресурсы и способности, необходимые для подражания стратегии более эффективной фирмы.

На рисунке 4.2 показаны эти стадии и типы изолирующих механизмов, существующие на каждой стадии.

4.4. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РАЗЛИЧНЫХ РЫНКАХ

Существует два способа создания стоимости – посредством торговли и посредством производства. Торговля включает в себя скупку и продажу в пространстве (собственно торговля) и времени (торговая спекуляция). Производство подразумевает физическое преобразование ресурсов в конечную продукцию. Эти различные способы деятельности соответствуют различным типам рынка: торговые и производственные рынки (рис. 4.3). Мы начнем с обсуждения особого типа рынка: эффективного рынка или рынка с эффективной конкуренцией.

**Рынки с эффективной конкуренцией:
отсутствие конкурентного преимущества**

Совершенная конкуренция существует, когда на рынке много покупателей и продавцов, нет никакой специализации продуктов, никаких рыночных барьеров входа или выхода и существует свободный поток информации.

В равновесной ситуации все фирмы зарабатывают конкурентную норму прибыли, которая равна стоимости капитала. В реальной жизни к совершенной конкуренции ближе всего подходят финансовый рынок и рынок товаров широкого спроса (например, рынок ценных бумаг, иностранной валюты и фьючерсных сделок на закупку зерна).



**Рис. 4.3. Конкурентное преимущество в различных отраслях:
торговый рынок и производственный рынок**

Отсутствие конкурентного преимущества на рынках с эффективной конкуренцией может быть связано с наличием ресурсов. Если финансовые рынки обладают эффективной конкуренцией, то только потому, что им необходимы два типа ресурсов – финансы и информация. Если оба этих ресурса в равной степени доступны для всех участников рынка, нет никаких оснований к тому, что один торговец получит конкурентное преимущество над остальными.

Конкурентное преимущество на торговых рынках

Чтобы существовало конкурентное преимущество, в процесс конкуренции необходимо ввести некоторые «несовершенства» (или «неэффективность»). Сосредоточившись на относительно простом случае неэффективных рынков, давайте представим себе различные ***источники несовершенства конкурентного процесса***, демонстрируя, как эти недостатки создают возможности для конкурентного преимущества и каким образом несовершенства связаны с доступностью ресурсов.

Неполнота информации. Финансовые рынки (и большинство других торговых рынков) не соответствуют условиям эффективности из-за несовершенного доступа к информации. Следовательно, конкурентное преимущество зависит от степени осведомленности. Наиболее вероятный источник наилучшей информации – это привилегированный доступ к частной информации. Торговля на этой основе обычно подпадает под ограничения на «торговлю инсайдерской информацией». Хотя информация инсайдеров (лиц, имеющих доступ к конфиденциальным делам компании) создает определенное конкурентное преимущество, оно оказывается кратковременным. Как только участник рынка начинает действовать на основе конфиденциальной информации инсайдеров, остальные операторы сразу же узнают о ее существовании. Даже если они не знают содержания информации, то все равно в состоянии подражать поведению рыночного лидера.

Транзакционные издержки. Если на рынках существует эффективная конкуренция без учета транзакционных издержек, то конкурентное преимущество будет у торговцев с самыми низкими транзакционными издержками. На фондовых биржах низкие транзакционные затраты достигаются за счет экономии на исследовании и анализе рынка и эффективного диверсифицированного портфеля.

Чрезмерный рост цен. Одно из достоверно описанных в литературе поведенческих отклонений – это склонность участников рынка слишком остро реагировать на новую информацию, в результате чего происходит чрезмерный рост цен. Отсюда следует, что можно приоб-

рести кратковременное конкурентное преимущество, если просто идти в толпе – заниматься так называемой «скоростной торговлей». В долгосрочной же перспективе чрезмерный рост цен можно скорректировать, двигаясь в противоположную сторону и выбрав стратегию «от противного».

Конкурентное преимущество на производственных рынках

Преходящий характер конкурентного преимущества на торговых рынках возникает в результате особенностей ресурсов, необходимых для конкуренции: финансов и информации. Финансы представляют собой относительно однородный и доступный ресурс. Информацию, хотя и очень дифференцированно, можно передавать легко и по очень низкой стоимости; следовательно, проистекающее из нее конкурентное преимущество имеет тенденцию быстро исчезать.

Производственные рынки имеют свои особенности. Производственная деятельность требует сложной комбинации ресурсов и способностей, они высоко дифференцированы. По этой причине каждый производитель обладает уникальной комбинацией ресурсов и способностей. Чем разнороднее ресурсы и способности, имеющиеся у фирмы, тем больше ее потенциальное конкурентное преимущество.

Различия в ресурсах, существующих у фирм, оказывают сильное влияние на процесс разрушения конкурентного преимущества. Там, где фирмы обладают сходными комбинациями ресурсов и способностей, вероятность имитации конкурентного преимущества максимально высока. Но если комбинация ресурсов крайне дифференцирована, прямая конкуренция маловероятна. Используя различные ресурсы и способности, фирма может пойти по пути субституции конкурентного преимущества соперника.

Поскольку конкуренция на базе субститутов может осуществляться по разным направлениям, для ее сдерживания необходимо держать оборону на нескольких фронтах, включая выполнение обязательств перед основными заинтересованными сторонами.

4.5. ТИПОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ, БАЗИРУЮЩИЕСЯ НА ДОСТИЖЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Фирма может достичь более высоких показателей прибыли (или потенциальной прибыли) по сравнению с конкурентами одним из двух способов: либо она сможет поставлять идентичный продукт

или услугу по более низкой стоимости, либо она предложит товар или услугу, отличные настолько, что покупатель пожелает заплатить ценовую премию, превышающую дополнительные затраты на это видоизменение. В первом случае фирма обладает преимуществом по издержкам, во втором – преимуществом по дифференцированию. Пытаясь добиться преимущества по издержкам, фирма стремится к тому, чтобы лидировать по себестоимости в отрасли или отраслевом сегменте. Для этого необходимо, чтобы фирма выявила и использовала все источники преимущества по издержкам, продавала стандартный товар без каких-либо излишеств. Дифференцирование фирмы от своих конкурентов достигается в том случае, когда она предлагает нечто уникальное, что покупатели ценят больше, чем просто низкую цену. На рисунке 4.4 показаны оба типа преимуществ.

Два этих источника конкурентного преимущества определяют два различных подхода к стратегии бизнеса. Фирма, основывающая свою конкуренцию на преимуществе низких издержек, отличается от той, которая конкурирует посредством дифференцирования в отношении позиционирования на рынке, ресурсов, способностей и организационных характеристик. Комбинируя два типа конкурентного преимущества с выбранной фирмой шириной охвата – широким рынком или узким сегментом – Майкл Портер выявил три общие стратегии: лидерство по издержкам, дифференцирование и фокусирование (рис. 4.5). Портер рассматривает лидерство по издержкам и дифференцирование как взаимоисключающие друг друга стратегии. Фирма, которая пытается использовать одновременно эти два направления, «застревает посередине».



Рис. 4.4. Типы конкурентного преимущества



Рис. 4.5. Общие стратегии Портера

Сочетание дифференцирования с низкими издержками было одним из главных элементов глобального успеха японских компаний, производящих такие потребительские товары, как автомобили, мотоциклы, бытовую электронику и музыкальные инструменты. Сочетать различные параметры работы помогли новые методы менеджмента. Например, всеобщее управление качеством отказалось от, казалось бы, неизбежного компромисса между высоким качеством и низкими издержками.

Стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)

Стратегия важна в следующих случаях:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый в отрасли продукт стандартен;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом;
- затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки;
- существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Риски стратегии для достижения низких издержек:

- технологический прорыв конкурентов;
- простые пути копирования навыков лидера по издержкам;

- излишнее сосредоточение на снижении издержек и слепота в отношении других направлений;
- изменение предпочтения покупателя и пожелание товара лучшего качества;
- уязвимость замыкания в заданной технологии.

Стратегия дифференциации

Стратегия становится привлекательной по мере того, как расширяется спектр предпочтений покупателей, т.е. они становятся разнообразными. Компания должна изучать запросы и поведение покупателей. Конкурентное преимущество появляется, когда большое количество покупателей будет заинтересовано в предлагаемых атрибутах и характеристиках товара.

Успешная дифференциация разрешает фирме установить повышенную цену на товар; увеличить объем продаж; завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке.

Разновидности схем дифференциации: отличительные вкусовые качества, специфические свойства, доставка небольших почтовых отправок, поставка продукта в течение 24 часов, больше ценности товара за те же деньги, престижность и отличимость, качество исполнения, технологическое лидерство, полномасштабный сервис, самый высокий имидж и репутация.

Дифференциация привлекательна, так как:

- создает входные барьеры;
- сглаживает влияние силы покупателей;
- помогает избежать угрозы от товаров-субститутов.

Дифференциация работает лучше на тех рынках, где существует много способов изменения товара, и покупатель осознает эти различия как имеющие ценность; потребности покупателя и способы использования товара различны; небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

Риски стратегии дифференциации. Если покупатель видит мало ценности в уникальности, то стратегия издержек победит. К тому же конкуренты могут скопировать все новшества.

В таблице 4.1. приведены некоторые принципиальные особенности стратегии издержек и стратегии дифференцирования.

4.1. Характеристики стратегии лидерства по издержкам и стратегии дифференцирования

Стратегия	Основные элементы стратегии	Ресурсы и организационные требования
Лидерство по издержкам	Экономия на масштабе производства	Доступ к капиталу
	Планирование производства	Навыки в технических процессах
	Контроль накладных расходов и НИОКР	Частая отчетность
	Инновационные процессы	Жесткий контроль расходов
	Аутсорсинг (особенно за рубежом)	Специализация рабочих мест и функций
	Избегание маргинальных потребительских счетов	Стимулы, связанные с количественными целями
Дифференцирование	Акцент на рекламе бренда, дизайне, обслуживании, качестве и разработке новых товаров	Рыночные способности Навыки по техническому изготовлению товара Межфункциональная координация Креативность Исследовательские возможности Стимулы, связанные с качественной работой

Стратегия оптимальных издержек

Стратегия ориентирована на предоставление покупателям «больше ценности» за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки и одновременно предоставление покупателю несколько большее, чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара с низкими издержками и отличительными характеристиками

от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Стратегия привлекательна с точки зрения конкурентного маневрирования. Компания с оптимальными издержками может предлагать товар среднего класса по цене ниже средней, или хорошего качества по средней цене.

Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования (по Портеру, называемая также стратегией специализации) – это концентрация внимания на нуждах одного сегмента рынка или группы покупателей, т.е. преднамеренный уход от стремления охватить весь рынок. Преследуемая цель – удовлетворить потребности выбранного сегмента или группы покупателей лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию.

В результате получаются две (комбинированные) базовые стратегии;

- стратегия фокусированного лидерства по издержкам;
- стратегия фокусированной дифференциации.

Сфокусированная стратегия низких издержек и дифференциации ориентирована на узкую часть рынка. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Затраты снижаются за счет использования торговой марки (нет затрат на рекламу, маркетинг), ориентации на клиентов, которые не исследуют рынок (не платят за консультации).

Фокусирование дает хорошие результаты, когда компания находит пути снизить издержки, ограничивая количество покупателей, чтобы хорошо очертить свою нишу.

Фокусирование целесообразно тогда, когда:

- сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;

- компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Риски сфокусированной стратегии:

- есть вероятность того, что конкуренты найдут возможность приблизиться к действиям компании на узком целевом сегменте;
- требования и предпочтения потребителей целевого сегмента рынка постепенно распространяются на весь рынок;
- сегмент может стать настолько привлекательным, что обратит внимание множества конкурентов.

Рассмотренные М. Портером стратегии являются стратегиями защиты, так как ограничиваются стратегиями выживания, особенно важными для тех организаций, которым приходится трудно в конкурентной борьбе. Как представляется, базовые стратегии Портера можно дополнить, по крайней мере, еще двумя, если в состав основных стратегий добавить наряду со стратегией фокусирования противоположную ей *стратегию расфокусирования*, являющуюся *стратегией развития*.

Стратегия расфокусирования

Стратегия расфокусирования, которую можно также назвать **стратегией универсализации**, – это распространение внимания на нужды неохваченных сегментов рынка или групп покупателей, т.е. преднамеренное стремление в перспективе к охвату всего рынка. Преследуемая цель – удовлетворить потребности дополнительно охватываемых сегментов рынка или групп покупателей лучше, чем конкуренты, и на этой основе нарастить успехи в бизнесе. Такая стратегия может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию.

В результате получаются еще две комбинированные базовые стратегии:

- стратегия расфокусированного лидерства по издержкам;
- стратегия расфокусированной дифференциации.

В ситуации практического выбора конкретной базовой конкурентной стратегии по каждому конкретному продукту любая организация должна для себя четко решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Одна из самых больших стратегических ошибок – стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как, по существу, указанные три основные базовые конкурентные стратегии являются альтернативными.

Выбранная конкурентная стратегия определяет способ, которым организация выполняет отдельные виды своей деятельности, а также всю цепочку стоимости, присущую данной организации.

4.6. ТИПОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ, ОСНОВАННЫЕ НА ДОЛЕ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегии лидера рынка

В категорию лидеров попадают наиболее известные марки. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые имитируют или избегают его. Фирма-лидер опирается на следующие стратегические альтернативы:

- расширение первичного спроса;
- оборонительная стратегия;
- наступательная стратегия;
- стратегия демаркетинга.

Стратегии «бросающего вызов»

Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» – занять место лидера. Классическая стратегия «бросающего вызов» – атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Две проблемы в этом случае являются ключевыми: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка его возможностей реакции и защиты.

При *выборе плацдарма* учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки. Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, без попытки обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил атакующего. Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на сегмент рынка, для которого товар лидера

не вполне адаптирован или на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо.

Правильная оценка *возможностей реакции и защиты* со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. Портер предлагает использовать для такой оценки следующие критерии.

- *Уязвимость*: в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событий и каких секторов конкурент наиболее уязвим?

- *Провокация*: какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?

- *Эффективность отпора*: какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их?

Стратегии претендентов на лидерство (бросающие вызов):

- стратегия скидок;
- стратегия более дешевых товаров;
- стратегия престижных товаров (продукция более высокого качества по более высокой цене, чем у лидера рынка);
- стратегия расширения ассортимента продукции;
- стратегия инноваций;
- стратегия повышения уровня обслуживания;
- стратегия снижения издержек производства;
- стратегия интенсивной рекламы.

Идеальной представляется стратегия, которой конкурент в связи с его текущим положением или приоритетными целями бессилён противодействовать.

Стратегии «следующего за лидером»

Стратегия конкурентного поведения фирмы, не занимающей доминирующей позиции, состоит в том, что она четко охраняет свою долю рынка и не стремится атаковать лидера, старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Важной чертой ведения бизнеса такой фирмы является то, что она в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыли, и это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы.

Стратегии для последователей (следование за лидером, преследование):

- **подражатель** (дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке);
- **двойник** (копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия);
- **имитатор** (что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п.);
- **приспособленец** (обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера; начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером; этот путь прошли многие японские компании).

Стратегия «специалиста»

Конкурентная стратегия специалиста совпадает со стратегией фокусирования М. Портера. Специалист интересуется не рынком в целом, а только одним или несколькими сегментами. Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительным свойством или с любым элементом маркетингового давления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие этапы выделяют в эволюции теории конкурентных преимуществ?
2. Раскройте сущность концепции конкурентных преимуществ по версии М. Портера.
3. В чем заключается двойственность природы конкурентных преимуществ?
4. Проведите краткий анализ ключевых свойств конкурентного преимущества.
5. Дайте определение конкурентного преимущества.
6. По каким признакам классифицируют конкурентные преимущества и какие виды конкурентных преимуществ выделяются в специализированной литературе?
7. Чем отличаются конкурентные преимущества низкого порядка от конкурентных преимуществ высокого порядка?
8. Практика показывает, что стабильные отрасли, в которых фирмы обладают сходными ресурсами и способностями, предлагают меньше возможностей для получения конкурентного преимущества, чем те отрасли, в которых происходят быстрые изменения, а состав

фирм весьма разнороден. Придумайте по примеру каждой из таких отраслей и обоснуйте свою точку зрения.

9. Обоснуйте принцип системного подхода к формированию конкурентных преимуществ.

10. Сформулируйте концепцию конкурентных преимуществ применительно к одной из ведущих отраслей российской экономики.

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. Конкурентоспособность – это:

1) те характеристики, которые создают для производящей и(или) реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами;

2) способность организации к конкуренции, обусловленная сохранением или увеличением объемов продаж при сохранении или увеличении доходов и капитала компании;

3) единая стратегическая ориентация предприятия;

4) общее направление роста корпорации.

2. К ключевым свойствам конкурентного преимущества относится:

1) факторное содержание;

2) необходимость использования системного подхода при исследовании и формировании ввиду неоднозначного влияния факторов, определяющих конкурентное преимущество;

3) стоимостные характеристики;

4) проявляется при наличии конкуренции;

5) носит относительный характер;

6) конкретность проявления в отношении рынка и времени;

7) динамический характер.

3. Конкурентные преимущества – это:

1) способность организации к конкуренции, обусловленная сохранением или увеличением объемов продаж при сохранении или увеличении доходов и капитала компании;

2) единая стратегическая ориентация предприятия;

3) те характеристики (заключенные в продукте ценности для покупателя, побуждающие этот продукт купить), которые создают для производящей и(или) реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами;

4) общее направление роста корпорации.

4. Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащей предприятию, выделяет следующие типы конкурентных стратегий:

1) стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и специалиста («нищера»);

2) стратегии «лидерства в издержках», «дифференциации», «фокусирования (концентрации)»;

3) стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста;

4) стратегии роста, стабильности, сокращения.

5. Конкурентная стратегия «дифференциации» базируется на:

1) конкурентных преимуществах низкого порядка;

2) конкурентных преимуществах высокого порядка;

3) конкурентных преимуществах как низкого, так и высокого порядка.

6. Конкурентная стратегия «расширения первичного спроса» относится к числу стратегий:

1) лидера рынка;

2) «бросающего вызов»;

3) «следующего за лидером»;

4) специалиста («нищера»).

7. Стратегия лидерства по издержкам (низких издержек) целесообразна тогда, когда:

1) создает входные барьеры; сглаживает влияние силы покупателей; помогает избежать угрозы от товаров-субститутов;

2) ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; производимый в отрасли продукт стандартен; различия в цене для покупателя существенны; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом; затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки; существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены;

3) сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным; сегмент имеет хороший потенциал для роста; сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов; компания имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте; компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

8. Стратегия дифференциации целесообразна тогда, когда:

1) создает входные барьеры; сглаживает влияние силы покупателей; помогает избежать угрозы от товаров-субститутов;

2) ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; производимый в отрасли продукт стандартен; различия в цене для покупателя существенны; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом; затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки; существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены;

3) сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным; сегмент имеет хороший потенциал для роста; сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов; компания имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте; компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

9. Стратегия фокусирования целесообразна тогда, когда:

1) создает входные барьеры; сглаживает влияние силы покупателей; помогает избежать угрозы от товаров-субститутов;

2) ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; производимый в отрасли продукт стандартен; различия в цене для покупателя существенны; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом; затраты покупателей на переключение с одного товара на другой низки; существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены;

3) сегмент слишком большой, чтобы быть привлекательным; сегмент имеет хороший потенциал для роста; сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов; компания имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте; компания может защитить себя от бросающих вызов конкурентов благодаря благожелательности клиентов к ее незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

10. «Оборонительная» стратегия относится к числу стратегий:

- 1) лидера рынка;
- 2) «бросающего вызов»;
- 3) «следующего за лидером»;
- 4) специалиста («нишера»).

11. Стратегия конкурентного поведения предприятия, не занимающего доминирующей позиции на рынке, состоит в том, что оно четко охраняет свою долю рынка, старается удерживать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли на вновь создающихся рынках. Речь идет о стратегии:

- 1) лидера рынка;
- 2) «бросающего вызов»;

- 3) «следующего за лидером»;
- 4) специалиста («нишера»).

12. К стратегиям претендентов на лидерство («бросающие вызов») относятся:

- 1) стратегия скидок;
- 2) стратегия более дешевых товаров;
- 3) подражатель;
- 4) двойник;
- 5) стратегия престижных товаров;
- 6) стратегия расширения ассортимента продукции;
- 7) стратегия инноваций.

13. К стратегиям следования за лидером относятся:

- 1) подражатель;
- 2) двойник;
- 3) приспособленец;
- 4) стратегия повышения уровня обслуживания;
- 5) стратегия снижения издержек производства;
- 6) имитатор;
- 7) стратегия интенсивной рекламы.

14. Фирма-лидер опирается на следующие стратегические альтернативы:

- 1) стратегия повышения уровня обслуживания;
- 2) стратегия снижения издержек производства;
- 3) расширение первичного спроса;
- 4) оборонительная стратегия;
- 5) наступательная стратегия;
- 6) стратегия престижных товаров;
- 7) стратегия демаркетинга.

15. Реализация стратегии «фокусирования» эффективна при следующих рыночных условиях:

- 1) потребности покупателей дифференцированы;
- 2) внутри целевого сегмента существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;
- 3) рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности деятельности;
- 4) обслуживаемый сегмент имеет хороший потенциал для роста.

Глава 5. SWOT-АНАЛИЗ И SNW-АНАЛИЗ КАК КОМПЛЕКСНЫЕ МЕТОДЫ СОВМЕСТНОГО ИЗУЧЕНИЯ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- 5.1. SWOT-анализ: сущность и особенности**
- 5.2. Сильные и слабые стороны компании**
- 5.3. Возможности и угрозы из внешней среды**
- 5.4. Методика выполнения SWOT-анализа**
- 5.5. SNW-анализ: сущность и особенности**

5.1. SWOT-АНАЛИЗ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

Акроним (вид аббревиатуры) SWOT впервые был введен в научный оборот профессором Гарвардского университета Кеннетом Эндрюсом в 1963 году на конференции по проблемам бизнес-политики. Чуть позднее, в 1965 году была разработана технология использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы.

SWOT-анализ является техникой, позволяющей связать результаты анализа внешней и внутренней среды организации с разработкой стратегических альтернатив по развитию организации. Аббревиатура, лежащая в ее названии, образована от английских слов Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы).

Следует обратить внимание, что анализ внутренней среды организации должен привести к получению перечня ее сильных и слабых сторон, а анализ внешней среды, включающий исследование микро-среды (отраслевой/конкурентной) и поиск источников конкурентных преимуществ, и макросреды (PEST-анализ), должен привести к получению перечня возможностей и угроз.

Результаты SWOT-анализа весьма полезны и необходимы в следующих случаях:

- подготовка стратегии компании;
- проведение обзора стратегической ситуации при назначении менеджера на новую должность;

- подготовка решений на проведение слияний и поглощений;
- подготовка к продаже части компании (бизнеса), что связано с изъятием части капиталовложений.

Преимущества и недостатки метода

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

Сильные стороны SWOT-анализа:

- Это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
- Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.).
- Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.
- Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

Недостатки:

- SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.
- Зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними.
- Анализ дает в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике.
- Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.
- SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.
- Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат.

Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе, приведены в табл. 5.1.

5.1. Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S)	Потенциальные внутренние слабости (W)
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технологии и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О)	Потенциальные внешние угрозы (Т)
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от одного-двух часов до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии двух-трех дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками. SWOT-анализ целесообразно проводить с использованием несложных графологических средств.

5.2. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОМПАНИИ

Рассмотрим составляющие SWOT-анализа.

Сильные стороны – это виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополнительные возможности.

5.2. Потенциальные источники сильных или слабых сторон организации

№ группы	Наименование группы	Потенциальные источники
1	Навыки и опыт	<p>Доля рынка</p> <p>Относительный уровень прибыли</p> <p>Относительное качество продукта</p> <p>Опыт в работе сервиса</p> <p>Степень стабильности производственных процессов</p> <p>Опыт в совершенствовании производственных процессов</p> <p>Степень уникальности стиля рекламы и мероприятий по продвижению</p> <p>Возможность экономии на масштабе и(или) в результате эффекта опыта (обучения)</p> <p>Знание и использование электронной коммерции</p> <p>Относительное преимущество по издержкам</p> <p>Относительный уровень брака продукции</p> <p>Технологические ноу-хау</p>
2	Ценные материалы и активы	<p>Относительные преимущества в расположении объектов недвижимости</p> <p>Структура и развитость каналов сбыта</p> <p>Высокая ликвидность</p> <p>Современные производственные мощности</p> <p>Новейшие компьютерные сети и информационные системы</p>
3	Человеческие ресурсы	<p>Наличие опытных и высококвалифицированных сотрудников</p> <p>Развитая и гибкая система мотивации персонала</p> <p>Наличие технологий накопления знаний</p>

№ группы	Наименование группы	Потенциальные источники
4	Организационные ресурсы	<p>Наличие стратегий, базирующихся на конкурентно значимых навыках и знаниях</p> <p>Финансовое положение и кредитная история</p> <p>Эффективность производства</p> <p>Наличие передовых технологий</p> <p>Право собственности на ключевые технологии</p> <p>Наличие патентов на ключевые изделия</p> <p>Стабильность и рост клиентской базы</p>
5	Нематериальные активы	<p>Привлекательность бренда</p> <p>Хорошая репутация компании</p> <p>Приверженность потребителей</p> <p>Степень удовлетворенности потребителей</p>
6	Партнерства или совместные предприятия	<p>Партнерства с поставщиками, субподрядчиками, институтами развития и др.</p>
7	Конкурентные возможности (преимущества)	<p>Скорость разработки и вывода на рынок новых товаров</p> <p>Развитость дилерской сети</p> <p>Надежные связи с ключевыми поставщиками</p> <p>Гибкость организационной структуры</p>

Слабые стороны – это аспекты производственной деятельности, в которых компания уступает конкурентам, но которые в то же время являются важными для успешного ведения бизнеса в данной отрасли. Слабые стороны компании обычно обусловлены недостатком навыков, опыта или ресурсов.

Сильные и слабые стороны можно разделить на группы, соответствующие сферам деятельности компании. В каждую группу входит ряд элементов, являющихся потенциальными источниками сильных или слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации, т.е. от положения конкретной компании во внешней среде, одни и те же элементы могут являться либо сильными сторонами, либо слабыми, либо не являться существенными для этой компании.

5.3. ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Рыночные возможности открывают перспективу развития компании. Разные компании имеют неравные шансы успешно воспользоваться той или иной возможностью, открывающейся в отрасли. Менеджеры должны постоянно думать о том, реализация каких возможностей даст наибольший эффект при имеющихся финансовых, человеческих и организационных ресурсах компании.

Однако внешняя среда предоставляет компании не только возможности для развития, но и порождает угрозы ее благополучному существованию. Некоторые факторы внешней среды угрожают в одинаковой степени всем действующим на рынке игрокам, другие – лишь некоторым или в неравной степени.

Менеджеры должны постоянно выявлять факторы, связанные для компании с угрозами внешней среды, и разрабатывать меры, способные нейтрализовать или уменьшить их влияние. К числу основных составляющих, характеризующих **возможности и угрозы**, можно отнести:

- *развитие технологий;*
- *изменение размеров рынков;*
- *изменение рыночной конъюнктуры;*
- *изменение конкурентной ситуации.*

На рисунках 5.1 – 5.4 эти группы представлены в развернутом виде и приведены элементы, входящие в каждую группу. Каждый элемент может быть рассмотрен двойко: для самой компании и для ее конкурентов.

При таком рассмотрении станет более понятно относительное влияние и значимость рассматриваемого элемента на компанию.

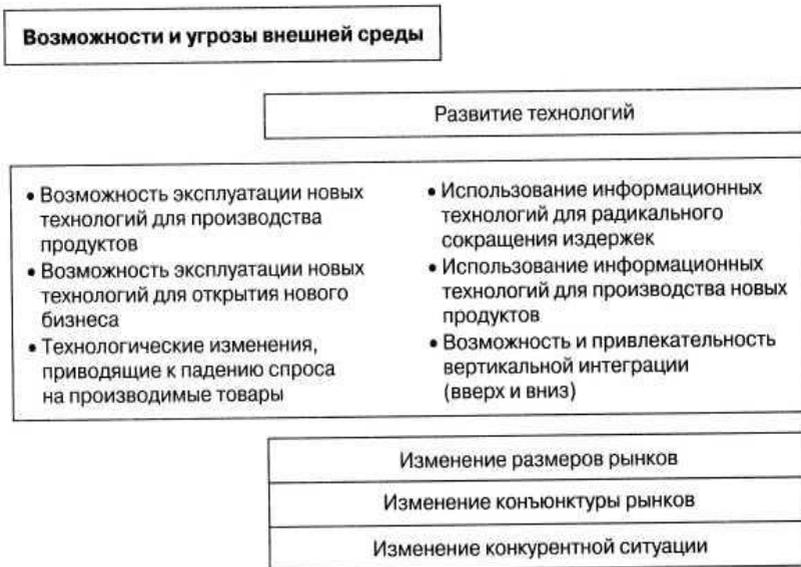


Рис. 5.1. Компоненты составляющей *Развитие технологий*

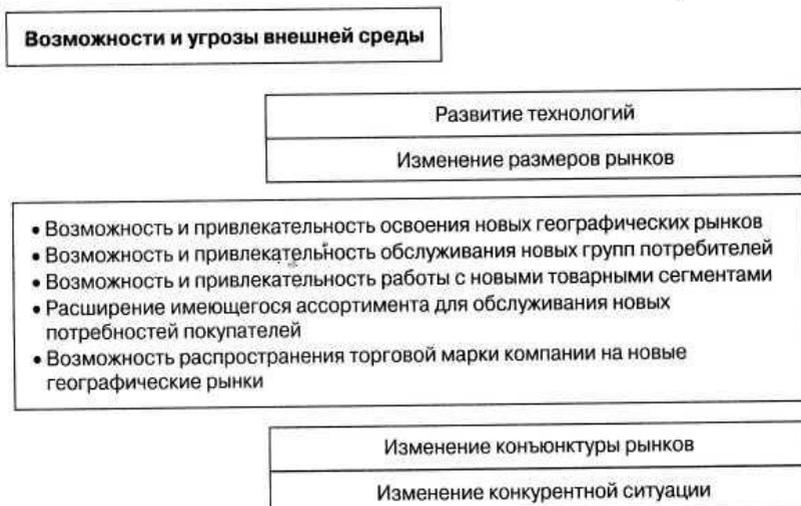


Рис. 5.2. Компоненты составляющей *Изменение размеров рынков*



Рис. 5.3. Компоненты составляющей *Изменение конъюнктуры рынков*

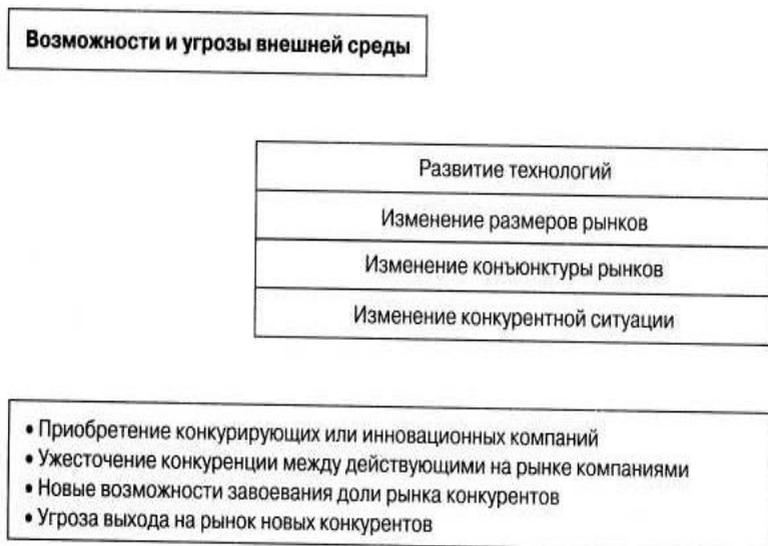


Рис. 5.4. Компоненты составляющей *Изменение конкурентной ситуации*

5.4. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

Рассмотрим последовательность реализации методики проведения SWOT-анализа.

1. Выявить сильные и слабые стороны (по подсистемам), определить их ранги важности.
2. Выявить угрозы и возможности, определить их ранги важности.
3. Установить цепочку взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами, что в дальнейшем поможет определить соответствующую базовую эталонную стратегию организации.
4. В результате анализа конкретной ситуации составляется список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз внешней среды.
5. Выявленные в результате анализа сильные и слабые стороны, возможности и угрозы заносятся в заголовки соответственно строк и столбцов SWOT-матрицы (рис. 5.5).
6. Пересечение сильных и слабых сторон с соответствующими возможностями и угрозами образуют ячейки SWOT-матрицы. В эти ячейки вписывается набор адекватных действий по следующему правилу:
 - в ячейки левого верхнего квадранта вписываются действия для реализации соответствующих возможностей за счет использования соответствующих сильных сторон организации (поле СИВ);
 - в ячейки левого нижнего квадранта вписываются действия по преодолению соответствующих слабых сторон организации для реализации соответствующих возможностей (поле СЛВ);

		Возможности				Угрозы			
		O1	O2	...	O _n	T1	T2	...	T _n
Сильные стороны	S1								
	S2		Поле СИВ				Поле СИУ		
	...								
	S _n								
Слабые стороны	W1		Поле СЛВ				Поле СЛУ		
	W2								
	...								
	W _n								

Примечание. СИВ – сила и возможности, СИУ – сила и угрозы, СЛВ – слабость и возможности, СЛУ – слабость и угрозы

Рис. 5.5. Компоненты составляющей SWOT-матрицы

- в ячейки правого верхнего квадранта вписываются действия для устранения соответствующих угроз за счет использования соответствующих сильных сторон организации (поле СИУ);

- в ячейки правого нижнего квадранта вписываются действия по преодолению соответствующих слабых сторон организации для отражения соответствующих угроз (поле СЛУ) (рис. 5.6).

7. Проводится поиск решения следующих четырех видов задач:

1) реализация возможностей за счет использования сильных сторон организации;

2) преодоление слабых сторон организации для реализации возможностей;

3) устранение угроз за счет использования сильных сторон организации;

4) преодоление слабых сторон организации для отражения угроз.

		Возможности				Угрозы			
		O1	O2	...	On	T1	T2	...	Tn
Сильные стороны	S1	Набор действий S1O1	S1O2	...	S1On	Набор действий S1T1	S1T2	...	S1Tn
	S2	Набор действий S2O1	S2O2	...	S2On	Набор действий S2T1	S2T2	...	S2Tn

	Sn	Набор действий SnO1	SnO2	...	SnOn	Набор действий SnT1	SnT2	...	SnTn
Слабые стороны	W1	Набор действий W1O1	W1O2	...	W1On	Набор действий W1T1	W1T2	...	W1Tn
	W2	Набор действий W2O1	W2O2	...	W2On	Набор действий W2T1	W2T2	...	W2Tn

	Wn	Набор действий WnO1	WnO2	...	WnOn	Набор действий WnT1	WnT2	...	WnTn

Рис. 5.6. Сопоставление возможностей и угроз с сильными и слабыми сторонами организации

8. В каждой ячейке может быть вписано одно или более действий, а может и не найтись соответствующих действий для данного сочетания сильных и слабых сторон с соответствующими возможностями и угрозами. В последнем случае ячейка останется пуста. Важно заметить, что на этапе выбора стратегических альтернатив в каждой ячейке вычеркиваются действия, которые по тем или иным соображениям не могут быть реализованы компанией, а остаются только действия, которые в дальнейшем могут являться основой стратегии организации. На последующих этапах формирования стратегии рассматриваются только сочетания этих оставшихся действий.

Для *оценки возможностей* применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 5.7).

При оценке возможностей следует решить, оправдывает ли ожидаемая выгода потенциальный риск. Полученные внутри матрицы (рис. 5.7) данные полей возможностей имеют разное значение для организации в плане принятия решения. Так, возможности полей ВС, ВУ и СС имеют большое значение для организации и их нужно обязательно использовать.

Возможности, находящиеся в полях НС, СУ и ВМ, предполагают принятие руководством позитивного решения об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов. Они должны быть под пристальным вниманием топ-менеджмента. Возможности, находящиеся в полях СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания со стороны менеджеров.

Не все угрозы требуют одинакового внимания. Поэтому менеджеры организации должны **оценить вероятность каждой угрозы и потенциальную опасность**, которую она представляет. Следует сосредоточить свое внимание на наиболее вероятных и опасных угрозах, заранее подготовить решения и планы для их нейтрализации. Для оценки угроз строится матрица угроз (рис. 5.8).

		Влияние возможности на организацию		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможности	Высокая вероятность	ВС	ВУ	ВМ
	Средняя вероятность	СС	СУ	СМ
	Низкая вероятность	НС	НУ	НМ

Рис. 5.7. Матрица возможностей

		Влияние угрозы на организацию			
		Разрушительное влияние	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации угрозы	Высокая вероятность	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	Средняя вероятность	СР	СК	СТ	СЛ
	Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 5.8. Матрица угроз

Угрозы, которые попали на поля СР, ВР, ВК, представляют собой большую опасность, требуют немедленного обязательного устранения. Угрозы, попадающие на поля НР, СК, ВТ, также должны находиться в поле зрения топ-менеджмента и быть устранены. Угрозы, попадающие на поля НК, СТ, ВЛ, – это угрозы, которыми можно на время пренебречь, но внимания к ним не следует ослаблять. Угрозами, попадающими на поля НТ, НЛ, СЛ, можно пренебречь и ими не заниматься.

В этом и заключается методика применения SWOT-анализа.

Таким образом, в процессе выполнения классического SWOT-анализа создается структурированная информация в форме SWOT-модели (матрицы). **Цель построения SWOT-матрицы** состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп различных стратегий (рис. 5.9).

Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары показателей, соответствующих определенным стратегиям поведения компании. При этом стратегии концентрированного роста и интегрированного роста являются альтернативными.

Таким образом, стратегические действия организации должны быть направлены на максимально эффективное применение имеющихся у нее ресурсов, использование рыночных возможностей и отражение угроз.

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от одного-двух часов до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии двух-трех дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками.

	Возможности (О)	Угрозы (Т)
	1. 2. 3. (max 5)	1. 2. 3. (max 5)
Сильные стороны(S) 1. 2. 3. (max 5)	Стратегия концентрированного роста (цель – максимизация сил и возможностей, т.е. использование сильных сторон для реализации возможностей)	Стратегия интегрированного роста (цель – максимально развить силы и минимизировать угрозы, т.е. использование силы для преодоления угроз)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3. (max 5)	Стратегия диверсификационного (дифференцированного) роста (цель – минимизировать слабости и максимизировать возможности, т.е. преодоление имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей)	Стратегия сокращения (цель – минимизировать слабости и угрозы, т.е. избавление от слабости для преодоления нависших угроз)

Рис. 5.9. Рекомендуемые типы стратегий для детальной их разработки

Практика применения методики SWOT-анализа доказала свою исключительную эффективность как способ оценки состояния проблемной управленческой ситуации, сложившейся в организации.

5.5. SNW-АНАЛИЗ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

Сущность этого метода, разработанного для стратегического анализа внутренней среды организации, может быть пояснена следующим образом²⁶.

Наиболее традиционный подход к решению такой задачи – это использование уже рассмотренного нами SWOT-анализа, но только в части SW, т.е. с позиции выявления сильных и слабых сторон организации.

²⁶ Попов С. А. Модульная программа для менеджеров, модуль 4. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 70.

Управленческие цели традиционного SW-подхода заключаются в том, чтобы:

- сильные стороны как позитивный ресурс организации сохранить и нарастить, использовать их как кирпичики для построения уникального конкурентного преимущества;
- слабые стороны как негативный внутренний ресурс – устранить или нейтрализовать.

SNW – это аббревиатура трех английских слов:

S – Strength – сильная позиция (сторона);

N – Neutral – нейтральная позиция;

W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Таким образом, в части S и W при SNW-анализе сохраняется все то, что было при SWOT-анализе, но при этом еще добавляется особая нейтральная N-позиция.

В результате получаем, что, во-первых, при SNW-анализе все достоинства SW-подхода остаются в силе, а, во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется *ситуационное среднерыночное состояние*, т.е. своеобразная *нулевая точка конкуренции*.

Для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная организация относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная позиция) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная позиция).

Методика SNW-анализа предусматривает заполнение таблицы вида табл. 5.3²⁷. Количество и содержание строк таблицы зависит от конкретной ситуации. В каждой строке таблицы надо поставить только один крестик: или в колонке S, или в колонке N, или в колонке W, что обозначает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Таким образом, эффективная стратегия организации должна основываться на трех составляющих, которые являются результатом стратегического анализа: глубокое понимание конкурентного окружения; реальная оценка собственных ресурсов и возможностей организации; правильно выбранные стратегические (видение, миссия) и тактические цели организации.

²⁷ Попов С. А. Модульная программа для менеджеров, модуль 4. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 72.

5.3. Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка позиции		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе			
2.1	бизнес № 1			
...	бизнес № 2			
...	...			
3	Организационная структура			
4	Общее финансовое положение, в том числе			
4.1	финансы как состояние текущего бизнеса			
4.2	финансы как уровень бухучета			
4.3	финансы как финансовая структура			
4.4	финансы как доступность инвестиционных ресурсов			
4.5	финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Конкурентность продукции в целом, в том числе			
5.1	продукт № 1			
5.2	продукт № 2			
...				
6	Структура затрат по бизнесу в целом, в том числе			
6.1	бизнес № 1			
6.2	бизнес № 2			

Продолжение табл. 5.3

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка позиции		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
...	...			
7	Система реализации продукции в целом, в том числе			
7.1	материальная структура			
7.2	умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Способности реализации новых продуктов			
10	Способности к лидерству в целом, в том числе			
10.1	способности к лидерству первого лица организации			
10.2	способности к лидерству всего персонала			
11	Уровень производства в целом, в том числе			
11.1	качество материальной базы			
11.2	качество инженеров (ключевых специалистов)			
11.3	качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Оценка позиции		
		S Сильная	N Нейтральная	W Слабая
18	Отношения с органами власти в целом, в том числе			
	с федеральным правительством			
	с правительством субъекта федерации			
	с органами местного самоуправления			
	с системой налогового контроля			
...	...			
19	Отношения с профсоюзами в целом, в том числе			
	с корпоративным			
	с отраслевым			
20	Отношения со смежниками			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные (специфические для организации) стратегические позиции				
26	...			
...	...			

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Представьте характеристику техники SWOT-анализа и перечислите его основные этапы.
2. Приведите примеры сильных и слабых сторон предприятия.
3. Приведите примеры возможностей угроз внешней среды предприятия.
4. Детальное рассмотрение потенциальных источников сильных и слабых сторон предприятия.
5. Детальное рассмотрение потенциальных источников возможностей и угроз внешней среды организации.
6. Примеры выполнения SWOT-анализа по продукту.
7. Примеры выполнения SNW-анализа.

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. SWOT-анализ является техникой, позволяющей:

- 1) выявить и провести анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля компании в целом;
- 2) провести исследование макросреды, внешней по отношению к организации, четырех сферах: в политической, экономической, социальной и технологической;
- 3) провести общий анализ отрасли, конечных потребителей и конкурентной ситуации;
- 4) связать анализ внешней и внутренней среды со стратегическими альтернативами, которые являются основой разрабатываемой для компании стратегии.

2. К числу основных факторов, характеризующих потенциальные внешние благоприятные возможности для организации, относятся:

- 1) выход на новые рынки;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) появление новых технологий;
- 4) большая доступность ресурсов;
- 5) снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки;
- 6) увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей;
- 7) чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса.

3. К числу основных факторов, характеризующих потенциальные внутренние слабости организации, относятся:

- 1) использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество;
- 2) отсутствие анализа информации о потребителях;
- 3) высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами;
- 4) наиболее эффективная в отрасли реклама;
- 5) недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии;
- 6) слабая сеть распределения и политика продвижения;
- 7) четко проявляемая компетентность.

4. К числу основных факторов, характеризующих потенциальные внешние угрозы для организации, относятся:

- 1) расширение диапазона возможных товаров;
- 2) появление новых конкурентов;
- 3) снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки;
- 4) ожесточение конкуренции;
- 5) появление новых технологий;
- 6) благоприятный сдвиг в курсах валют;
- 7) появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости.

5. К числу основных факторов, характеризующих потенциальные внутренние сильные стороны организации, относятся:

- 1) адекватные финансовые источники;
- 2) высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами;
- 3) высокое искусство конкурентной борьбы;
- 4) использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество;
- 5) возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;
- 6) ослабление ограничивающего законодательства;
- 7) высокое искусство НИОКР.

6. К сильным сторонам метода SWOT-анализа можно отнести:

- 1) это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Основа для деловой дискуссии внутри фирмы;
- 2) это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. Позволяет сделать выводы о соответствии или несоответствии текущей стратегии фирмы относительно изменений в окружающей среде;

3) для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение больших массивов информации из самых разных сфер, что требует значительных усилий и затрат;

4) простота и логическая взаимосвязь компонентов матрицы. Удобная схема для оценки ресурсов и компетенций фирмы;

5) SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно;

6) анализ дает в большей степени статичную картинку, чем видение развития в динамике;

7) результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры.

7. К недостаткам SWOT-анализа относятся:

1) это универсальный метод, который применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. Отражает качественную информацию;

2) SWOT-анализ показывает только общие факторы. Конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно;

3) это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. Позволяет сделать выводы о соответствии или несоответствии текущей стратегии фирмы относительно изменений в окружающей среде;

4) зачастую при SWOT-анализе происходит лишь перечисление факторов без выявления основных и второстепенных, без детального анализа взаимосвязей между ними;

5) результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются количественные параметры;

6) SWOT-анализ является довольно субъективным и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.

8. SNW-анализ является техникой, позволяющей:

1) провести исследование макросреды, внешней по отношению к организации, в четырех сферах: политической, экономической, социальной и технологической;

2) четко зафиксировать ситуационное среднерыночное состояние – нулевую точку конкуренции;

3) выявить и провести анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля компании в целом.

Глава 6. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Понятие и сущность корпоративной стратегии**
- 6.2. Стратегии роста**
 - 6.2.1. Стратегии концентрированного (интенсивного) роста**
 - 6.2.2. Стратегии интегрированного роста**
 - 6.2.3. Стратегии диверсификационного роста**
- 6.3. Стратегии стабильности и сокращения**

6.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ

Основная цель стратегии заключается в том, чтобы обеспечить выживание и процветание фирмы в условиях рыночной конкуренции. Обеспечение выживания фирмы в долгосрочной перспективе возможно в том случае, если возврат на инвестированный капитал превышает стоимость капитала. Достичь этого можно двумя путями:

1. Фирма может найти свое место в отрасли, в которой сложился благоприятный инвестиционный климат, и норма прибыли превышает уровень конкуренции, т.е. ее величина выше среднего значения по отрасли. Иначе говоря, отрасль должна быть привлекательной для предпринимательской деятельности фирмы.

2. Фирма должна обладать конкурентными преимуществами над основными игроками в данной отрасли и получать доход, превышающий среднеотраслевые показатели.

Эти два пути достижения превосходства над конкурентами определяют иерархию уровней стратегии фирмы с позиции принятия стратегических решений:

- корпоративные стратегии – уровень корпорации;
- конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – уровень стратегических бизнес-единиц фирмы (СБЕ);
- функциональные стратегии – уровень функциональных подразделений корпорации (функциональная зона).

Данная иерархия предполагает согласованность и тесное взаимодействие стратегий всех уровней, что в конечном счете и обеспечит прогнозируемый успех компании в долгосрочной перспективе. Рассмотрим стратегии каждого уровня более подробно.

Корпоративная стратегия определяет масштаб охвата деятельности корпорации в тех отраслях и на тех рынках, на которых она представлена как субъект конкурентной борьбы. На этом стратегическом уровне:

- определяется вектор развития компании;
- обосновываются общее направление роста компании и концепция поведения на рынке;
- определяются пути эффективного использования ресурсов компании для удовлетворения потребностей рынка и согласования стратегического потенциала компании с требованиями рынка;
- формулируются цели развития и перечень мероприятий для их реализации;
- формируется корпоративный портфель – совокупность стратегических бизнес-единиц, входящих в состав компании.

Корпоративная стратегия реализуется посредством разработки базовых стратегий развития и портфельных стратегий корпорации. К базовым стратегиям развития корпорации относятся стратегии роста, стратегии стабильности, стратегии сокращения и комбинированные стратегии, которые будут рассмотрены в отдельной теме. Задача портфельной стратегии заключается в решении проблемы формирования сбалансированного портфеля реализуемых корпорацией бизнесов и эффективного управления распределением корпоративных ресурсов между СБЕ, исходя из критериев привлекательности сегментов рынка и возможностей данных СБЕ.

Стратегические решения на корпоративном уровне наиболее сложны, так как они связаны с решением таких задач, как:

- инвестирование в диверсификацию и получение на этой основе эффекта синергии в результате совместных усилий имеющихся в портфеле корпорации фирм – СБЕ. В данном случае под эффектом синергии мы понимаем дополнительный «нелинейный» позитивный эффект, возникающий при грамотном комбинировании отдельных структурных частей корпорации – СБЕ, что может выражаться в экономии издержек, повышении качества, увеличении объемов выпуска или же объемов продаж, развитии компетенций, увеличении стратегического потенциала, снижении или сведении к минимуму различных видов риска и т.п.;
- решение проблем вертикальной интеграции (изменение структуры корпорации);

- поглощение и создание новых фирм – СБЕ;
- ликвидация нежелательных фирм внутри корпорации и выход из нежелательных отраслей;
- распределение ресурсов между различными направлениями деятельности фирмы и контроль над их использованием;
- изъятие капиталовложений.

Выбор стратегических направлений деятельности корпорации на рынке осуществляется с помощью различных моделей планирования портфеля многопрофильной или диверсифицированной компании.

На втором уровне иерархии – уровне СБЕ разрабатывается **бизнес-стратегия** (деловая стратегия). Бизнес-стратегия связана с тем, как фирма конкурирует в данной отрасли или на том или ином рынке. В том случае, когда бизнес фирмы является успешным и процветающим в данной отрасли, она должна обязательно получить конкурентное преимущество над соперничающими с ней фирмами, используя при этом необходимый арсенал методов конкурентной борьбы, чтобы увеличить долю потенциальных потребителей и уровень прибыльности (рентабельности).

Таким образом, бизнес-стратегия – это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ СБЕ, входящей в состав корпорации. Поэтому эту область стратегии часто называют *конкурентной стратегией*.

Заметим, что различие между корпоративной стратегией и конкурентной стратегией находит свое отражение в организационной структуре большинства крупных компаний. За корпоративную стратегию отвечает команда топ-менеджеров и стратегический штаб (департамент) корпорации, тогда как за конкурентную стратегию отвечают руководители подразделений – СБЕ корпорации.

И, наконец, третий уровень отмеченной иерархии – **функциональные стратегии** – это стратегии, разрабатываемые функциональными подразделениями (отделами и службами). Наиболее часто рассматриваемый состав функциональных стратегий фирмы представляется следующим:

1. *Маркетинговые стратегии*, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для каждого из них комплекс маркетинговых усилий (маркетинг-микс).

2. *Стратегия инновационного развития* – наступательная стратегия, связанная с разработкой на долгосрочную перспективу конкрет-

ных направлений инновационной деятельности по созданию новых продуктов и технологий их производства, что позволит либо обеспечить технологическое лидерство в отрасли, либо идти по пути следования за технологическим лидером отрасли, либо осваивать новую технологию.

3. *Производственная стратегия* связана с разработкой стратегических решений, определяющих способы преобразования ресурсов в конечную продукцию, предполагает значительные инвестиции и имеет решающее значение в обеспечении конкурентоспособности фирмы, так как речь идет о создании нового производства, реконструкции существующего производства, рассмотрении возможности использования материалов-заменителей, роботизации производства.

4. *Стратегия управления персоналом* связана, в первую очередь, со стратегией развития кадрового потенциала фирмы и должна дать представление о том, по каким направлениям будут развиваться профессиональные и творческие способности персонала.

5. *Финансовая стратегия* – это долгосрочное качественно определенное направление развития фирмы, касающееся сферы, средств и форм ее финансовой деятельности, системы внутренних и внешних финансовых отношений, приводящее фирму к ее целям, в том числе и финансовым. Финансовая стратегия предполагает формирование и эффективное использование финансовых ресурсов фирмы.

6.2. СТРАТЕГИИ РОСТА

Многие предприятия ориентируются в своей деятельности на стратегию роста. При этом предусматривается рост продаж, доли рынка, прибыли, размера предприятия. Рост – это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства.

В теории и практике классического менеджмента различают следующие базовые стратегии роста предприятия:

- 1) группа стратегий концентрированного (интенсивного) роста;
- 2) группа стратегий интегрированного роста;
- 3) группа стратегий диверсификационного роста.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы, что дает возможность утверждать об инновационном характере данных стратегий.

6.1.1. Стратегии концентрированного (интенсивного) роста

В основе стратегий концентрированного роста лежат возможности эффективного развития на основе преимуществ концентрации и специализации производства. Данная стратегия целесообразна в тех случаях, когда организация еще не полностью исчерпала возможности, присущие уже освоенным продуктам и рынкам.

Стратегии концентрированного роста являются наиболее привлекательными среди возможных способов роста организации, так как их реализация требует меньше затрат и сопряжена с меньшим риском. Если в рамках концентрированного роста возможно решение основных задач фирмы, то следует отдавать предпочтение этому способу роста. Как отмечают специалисты, концентрация на единственном производственном направлении бизнеса имеет *ряд организационных и управленческих преимуществ*:

- упрощается задача формулировки миссии организации;
- имеется больше стимулов, побуждающих руководство заботиться о долгосрочных стратегических интересах фирмы;
- все усилия и ресурсы фирмы могут быть сосредоточены на развитии ее ключевых компетенций;
- увеличивается вероятность появления оригинальных идей относительно улучшения технологий, усовершенствования товаров, более качественного обслуживания потребителей, повышения эффективности производства и т.п.

Однако зависимость от одного вида деятельности делает фирму уязвимой в случае проявления негативных тенденций в отрасли, в которой она ведет свой бизнес:

- изменение предпочтений потребителей;
- технологические инновации;
- усиление конкуренции и др.

Поэтому узкоспециализированная организация должна своевременно принять решение о начале диверсификации, если в отрасли ожидается замедление роста продаж и ухудшение перспектив получения прибыли.

Таким образом, при стратегии концентрированного роста организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей.

Стратегии концентрированного (интенсивного) роста хорошо описываются матрицей И. Ансоффа «новые/старые товар и технологии –

новый/старый рынок». Известны *три стратегии концентрированного (интенсивного) роста*. В *первой* из них, направленной на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. *Вторая стратегия*, направленная на развитие рынка, заключается в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем. Она содержит в основном маркетинговую инновацию. *Третья стратегия*, заключающаяся в развитии товара, состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь мы имеем дело с продуктовой инновацией.

6.1.2. Стратегии интегрированного роста

Стратегия интегрированного роста применяется, когда дальнейшее выживание и развитие в отрасли не может быть обеспечено на основе концентрированного роста и предприятие может повысить эффективность своей деятельности, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и продажи товара, а также усиливая свои позиции по основному виду деятельности. Такая ситуация характерна, прежде всего, для зрелых рынков, где сферы влияния уже поделены. Используя эффект кооперирования, добавляя новые структуры в рамках технологической цепочки создания продукта, организация может увеличить свою конкурентоспособность и повысить эффективность функционирования.

Стратегии интегрированного роста – это стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция назад или вниз); стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вперед или вверх); стратегия интеграции с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями (горизонтальная интеграция). Все три стратегии интегрированного роста связаны с организационными инновациями.

Вертикальная интеграция – это приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции на ступенях до или после производственного процесса. Соответственно различают две разновидности стратегии вертикальной интеграции:

1) *стратегия вертикальной интеграции «вниз»*, когда организация присоединяет функции поставщика, приобретая или усиливая контроль над соответствующими структурами;

2) *стратегия вертикальной интеграции «вверх»*, когда организация приобретает или усиливает контроль над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем – системами транспортировки, распределения, сбыта и сервиса. Эволюция систем внутрифирменного управления дает возможность понять, что сменявшие друг друга системы рассчитывались на растущий уровень нестабильности (неопределенности) среды и в особенности на все большую новизну событий и все меньшую предсказуемость будущего.

Горизонтальная интеграция – это объединение организаций, функционирующих и конкурирующих в одной сфере деятельности. Главной целью данной стратегии является усиление позиции фирмы путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. К числу основных причин горизонтальных объединений следует отнести: уменьшение интенсивности конкуренции; достижение критической величины объема производства для получения эффекта масштаба; расширение спектра товаров и услуг; получение доступа к новым сегментам рынка и т.п.

Предприятие в результате горизонтальной интеграции получает уже завоеванные рынки, сложившиеся связи с поставщиками, специально подготовленную рабочую силу и т.д. Существенным результатом стратегии горизонтальной интеграции является также получение положительной синергии.

Синергия при горизонтальной интеграции – это стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух и более организаций в рамках единой структуры. Речь здесь идет о дополнительных стратегических преимуществах, которые могут лежать в плоскости:

- финансовой синергии (увеличение прибыли, снижение финансовых рисков, повышение рыночной стоимости предприятия, снижение потребности в инвестициях);
- маркетинговой синергии (улучшение конкурентной позиции на рынке, снижение издержек на маркетинг, быстрое освоение новых рынков, новых каналов сбыта, более полное удовлетворение требований потребителей);
- производственной синергии (рост производительности труда, снижение издержек при расширении производства за счет эффекта масштаба, повышение эффективности затрат на научные исследования и опытно-конструкторские разработки);

- управленческой синергии (увеличение эффективности менеджмента, оперативности управления, снижение постоянных расходов).

Осуществляя стратегический выбор, организации должны учитывать риски, присущие стратегиям интеграционного роста. Это, прежде всего, риски, связанные с концентрацией капитала в одной отрасли, а также с сокращением стратегической гибкости организации. Кроме того, вертикальная интеграция имеет ряд специфических недостатков:

- ограничивается свобода выбора поставщиков и удовлетворения запросов потребителей;
- могут возникнуть проблемы, связанные с балансировкой мощностей на различных этапах технологической цепочки.

6.1.3. Стратегии диверсификационного роста

Переходя к рассмотрению стратегий диверсификационного роста, следует отметить, что сама диверсификация в принципе представляется как стратегическая инновация.

Диверсификация – это освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, т.е. выход в новые сферы деятельности.

Стратегическими целями диверсификации являются:

- внедрение в отрасли и рынки с высокими перспективами долгосрочного роста и рентабельности (премиальные сегменты, высокотехнологичные сектора экономики и т.д.);
- оптимизация соотношения между внутренними и внешними доходами за счет выхода на международный рынок;
- сбалансирование высокорисковых капиталоемких производственных операций и менее рискованных операций в сфере услуг;
- установление баланса между высокорисковыми наукоемкими производствами и менее рискованным промышленным производством в традиционных отраслях;
- достижение оптимального соотношения между промышленными товарами и потребительскими товарами;
- сбалансирование в ассортименте товаров и услуг с различной циклической спросом.

Среди *основных методов диверсификации* можно выделить:

- разработку собственных технологий и продуктов, т.е. прямые инвестиции;

- приобретение лицензий на соответствующие технологии и продукты;
- создание совместных предприятий, когда каждая из сторон вкладывает свое ноу-хау или ресурсы;
- создание венчурных фондов, венчурных подразделений или венчурный аутсорсинг, т.е. оказание услуг по обеспечению венчурного инвестирования;
- слияние и поглощение в целях приобретения готового бизнеса.

Важнейшим вопросом становится оптимизация выбора того или иного метода диверсификации, решение которого возможно с помощью матрицы (табл. 6.1).

6.1. Матрица оптимизации выбора методов диверсификации на основе соотношения «степень знания рынка»/ «степень знания технологии»

Степень знания рынка	Степень знания технологии		
	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Приобретение лицензий Создание внутренних венчуров (собственные венчурные предприятия) Создание совместных предприятий	Приобретение лицензий Внутренние инвестиции в собственную производственную базу Приобретение новых фирм	Внутренние инвестиции в собственную производственную базу Приобретение новых фирм
Средняя	Венчурные инвестиции	Создание внутренних венчуров (собственные венчурные предприятия) Приобретение лицензий Приобретение новых фирм	Создание совместных предприятий Приобретение новых фирм Внутренние инвестиции в собственную производственную базу
Низкая	Венчурные инвестиции	Венчурные инвестиции	Создание совместных предприятий

Представленная в виде табл. 6.1 матрица помогает оптимизировать выбор стратегии диверсификации на основе соответствующих методов. В основу положено соотношение между степенью знания рынка, на который выходит фирма, и степенью знакомства с технологией, которую она будет закладывать в новую продукцию.

Общая рекомендация заключается в следующем: когда предприятие выходит в новые для себя сферы бизнеса, на незнакомые рынки, сталкивается с незнакомыми технологиями, то инвестировать нужно в повышение собственной компетенции за счет создания совместных предприятий, приобретения лицензий, венчурного финансирования. И только когда предприятие становится достаточно компетентным, следует вкладывать средства в расширение собственной производственной базы.

Существует несколько вариантов стратегий диверсификационного роста:

1. Стратегия горизонтальной диверсификации (конструкторско-технологическая диверсификация) означает производство таких новых товаров, которые настолько близки по производственно-техническим, снабженческим и бытовым условиям производства существующих товаров, что возможно использование существующих сырья и материала, персонала, каналов сбыта и связей на рынке. Фирма осваивает новые продукты и технологии, при этом рынок сбыта не изменяется.

2. Стратегия вертикальной диверсификации (еще ее называют «центрированной»), поскольку технология, отрасль и рынок не изменяются), означает увеличение глубины товарной программы как в направлении сбыта товаров существующего производства, так и в направлении сбыта сырья и средств производства, являющихся составной частью товаров, которые фирма производит в настоящее время. Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре дела, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии (технология должна быть «плодотворной»), опоре на другие сильные стороны предприятия. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.

3. Стратегия концентрической диверсификации – это конгломеративная («чистая» или полная) диверсификация. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Портфель продукции обновляется радикально. Возникает ситуация «новая продукция–новая технология–новый рынок»: в наличии и продуктовая, и технологическая, и маркетинговая инновация; риски суммируются (максимальны) и усложняется система управления.

В таблице 6.2 перечислены варианты решения о диверсификации в зависимости от бизнес-ситуации, которая сложилась в соответствующей отрасли, от степени конкуренции и от силы того или иного бизнеса, реализуемого конкретной фирмой.

6.2. Варианты решения о диверсификации в зависимости от сложившихся условий

Название и определение стратегии	Бизнес-ситуация
Диверсификация – освоение выпуска новых продуктов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падение спроса на традиционные продукты 2. Появление конкурентоспособных продуктов-заменителей
Концентрическая (центрированная) диверсификация – освоение выпуска новых продуктов, соответствующих профилю организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам 2. Рынок традиционного продукта находится в стадии жизненного цикла «СПАД» 3. Организация располагает сильной управленческой командой
Чистая (конгломеративная) диверсификация – освоение выпуска новых непрофильных продуктов (не соответствующих профилю организации)	<ol style="list-style-type: none"> 1. В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли 2. Существующие рынки для продукта организации уже насыщены

Название и определение стратегии	Бизнес-ситуация
Горизонтальная диверсификация – освоение выпуска новых, непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей	1. Добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов, может существенно улучшить реализацию традиционных 2. Организация конкурирует в высококонкурентном и(или) неразвивающемся бизнесе 3. Традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов

6.3. СТРАТЕГИИ СТАБИЛЬНОСТИ И СОКРАЩЕНИЯ

Стратегия стабильности. Данная стратегия предполагает сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке. Используется в зрелых отраслях с достаточно стабильной технологией предприятиями, которых устраивает их конкурентная позиция на рынке. Как правило, это доминирующие на рынке предприятия.

Стратегия сокращения. Используется при необходимости в перегруппировке сил после длительного периода роста или когда показатели деятельности предприятия имеют тенденцию к ухудшению. Стратегия сокращения предусматривает установление уровня экономических целей предприятия ниже достигнутых в прошлом.

Типы стратегий сокращения представлены на рис. 6.1.

Например, в отношении продукта это может быть либо решение производить тот же продукт, либо переходить к производству нового продукта.

Ликвидация – наиболее радикальный вариант сокращения, связанный с полной распродажей материальных запасов и активов фирмы. При этом следует учитывать, что стоимость распродаваемых по отдельности активов может оказаться значительно ниже стоимости самой организации. Это в основном связано с потерей при ликвидации нематериальных активов, составляющих в некоторых случаях наибольшую долю интегральных активов организации.

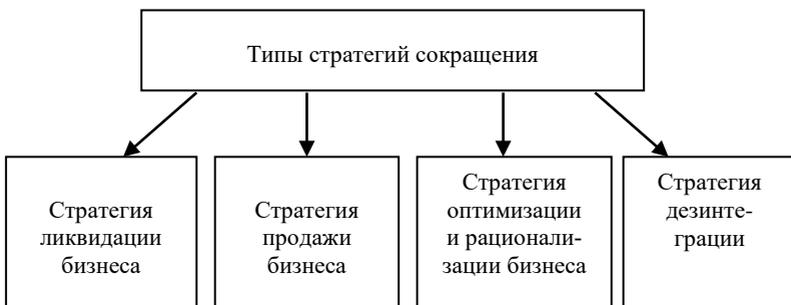


Рис. 6.1. Типы стратегий сокращения

Наиболее привлекательным альтернативным вариантом данной стратегии может быть *продажа организации* фирме, для которой данная сфера бизнеса может представлять интерес, например в части стратегических соответствий с ее основной деятельностью.

Стратегия оптимизации и рационализации существующего бизнеса применяется, когда у предприятия есть необходимость в сокращении части своей деятельности (продуктовой номенклатуры, объема производства, рыночного присутствия и т.д.), в отказе от плохо работающих каналов распределения, производства нерентабельной продукции. Здесь также предусматривается поиск эффективных путей сохранения или увеличение прибыли через сокращения количества операций.

Дезинтеграция как вариант стратегии сокращения предполагает отделение видов деятельности или отдельных операций, которые не доказали свою эффективность.

В реальной практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Фирма может проводить и определенную последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Перечислите базовые стратегии развития предприятия.
2. Какие типы стратегий роста вам известны?
3. Раскройте содержание основных стратегических альтернатив стратегии концентрированного роста.

4. Какие варианты стратегии усиления позиции на рынке вы можете применять?
5. Что включает в себя стратегия развития рынка?
6. Какие разновидности имеет стратегия развития товара?
7. Перечислите состав стратегий интегрированного роста.
8. В чем отличие стратегии вертикальной интеграции от стратегии горизонтальной интеграции?
9. Какие варианты стратегии диверсифицированного роста вы знаете?
10. Чем горизонтальная диверсификация отличается от вертикальной диверсификации?
11. В чем состоит особенность стратегии концентрической диверсификации?
12. Какие выделяют типы стратегий сокращения?
13. В чем состоит сущность комбинированной стратегии?
14. В чем заключается инновационная составляющая базовых стратегий роста фирмы?
15. На чем основана конкурентная стратегия «лидерство в издержках»?
16. Каковы должны быть рыночные условия для успешной реализации стратегии «дифференциация»?
17. В чем состоят недостатки стратегии «лидерства в издержках»?
18. Как соотносятся стратегия «дифференциация» и прибыльность предприятия?
19. Какие выделяют типы конкурентной стратегии «дифференциация»?
20. Перечислите основные достоинства и недостатки стратегии «дифференциация».
21. При каких рыночных условиях становится эффективной стратегия «фокусирование»?
22. С какими рисками может столкнуться предприятие при использовании стратегии «фокусирование»?
23. Какие типы конкурентных стратегий выделяет Ф. Котлер, основываясь на доле рынка предприятия?
24. Перечислите возможные варианты стратегии «лидера рынка».
25. В чем заключается сущность стратегии «бросающего вызов»?
26. Охарактеризуйте стратегии «специалиста» и «следующего за лидером».

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. Корпоративная стратегия – это:

- 1) стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, формирование корпоративного портфеля;
- 2) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ стратегических бизнес-единиц предприятия;
- 3) стратегия, разрабатываемая функциональными отделами и службами предприятия;
- 4) оперативная стратегия предприятия.

2. Конкурентная стратегия предприятия разрабатывается на уровне:

- 1) предприятия в целом;
- 2) стратегических бизнес-единиц;
- 3) функциональных зон предприятия;
- 4) отдела маркетинга предприятия.

3. Деловая стратегия – это:

- 1) высший уровень стратегии, связанный с управлением всеми предприятиями, входящими в корпорацию, посредством ценных бумаг;
- 2) ориентация того или иного подразделения фирмы в соответствии с его деятельностью;
- 3) стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг, главная задача которой заключается в обеспечении своей фирме долгосрочного конкурентного преимущества.

4. Функциональная стратегия – это:

- 1) ориентация того или иного подразделения фирмы в соответствии с его деятельностью;
- 2) стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг, главная задача которой заключается в обеспечении своей фирме долгосрочного конкурентного преимущества;
- 3) высший уровень стратегии, связанный с управлением всеми предприятиями, входящими в корпорацию, посредством ценных бумаг.

5. К функциональным стратегиям предприятия относятся:

- 1) портфельная стратегия и стратегия роста;
- 2) стратегия дифференциации и фокусирования;

3) производственная стратегия, маркетинговая стратегия, стратегия инновационного развития;

4) все вышеперечисленное.

6. Маркетинговая стратегия предприятия относится к:

1) корпоративным стратегиям;

2) конкурентным стратегиям;

3) функциональным стратегиям;

4) оперативным стратегиям.

7. Стратегическая бизнес-единица – это:

1) совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и комплекс маркетинга;

2) совокупность бизнес-единиц, принадлежащая одному и тому же владельцу;

3) внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии предприятия в одном или нескольких сегментах целевого рынка;

4) сфера деятельности, организационно представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций и обеспечивают эффективную деятельность предприятия.

8. К характерным чертам стратегической бизнес-единицы относятся:

1) отсутствие конкурентов;

2) наличие внутренних поставщиков;

3) отдельная и юридически оформленная активная бизнес-структура;

4) экономически обособлена полностью или частично;

5) зависимость менеджеров в принятии стратегических решений;

6) центр получения прибыли;

7) реализует конкретный вид деятельности.

9. Портфельная стратегия корпорации предполагает:

1) разработку стратегического видения, миссии и целей;

2) определение конкретного содержания данной функции; четкое усвоение целей и задач деловой стратегии всеми сотрудниками данного отдела; представление каждым работником своего места в отделе и своего отдела в фирме, знание роли данного отдела, чем будет заниматься, какой будет вносить вклад в дело всей фирмы; четкое разграничение функций всех подразделений фирмы; координация функций и объединение усилий отделов;

3) покупку новых компаний; укрепление и расширение имеющих в составе корпорации компаний; ликвидацию нежелательных компаний и постепенный выход из нежелательных отраслей; размещение и контроль финансовых ресурсов; использование эффекта синергизма, совместных усилий имеющих в портфеле предприятий.

10. Портфельные стратегии – это:

1) стратегия на уровне отдельных фирм, входящих в корпорацию или холдинг, главная задача которой заключается в обеспечении своей фирме долгосрочного конкурентного преимущества;

2) способы распределения ограниченных ресурсов между СБЕ корпорации с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой СБЕ;

3) ориентация того или иного подразделения фирмы в соответствии с его деятельностью.

11. Какая из стратегий интенсивного роста содержит преимущественно продуктовые инновации?

1) стратегия, направленная на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом;

2) стратегия, направленная на развитие рынка и заключающаяся в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем;

3) стратегия, заключающаяся в развитии товара и состоящая в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке.

12. О какой стратегии интеграционного роста среди перечисленных идет речь: «стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами»?

1) вертикальная интеграция вниз;

2) вертикальная интеграция вверх;

3) горизонтальная интеграция.

13. Как реализуются стратегии интенсивного роста?

1) организация интенсивно наращивает свой потенциал;

2) организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей;

3) для достижения целей организация использует свои внутренние ресурсы и предоставляемые внешней средой возможности.

14. Какие из стратегий интеграционного роста среди перечисленных связаны с организационными инновациями?

1) вертикальная интеграция вниз;

2) вертикальная интеграция вверх;

3) горизонтальная интеграция.

15. Какие группы базовых стратегий развития, отражающих общепринятые направления развития конкурентных преимуществ фирмы, выделяются чаще всего?

- 1) стратегии интенсивного развития;
- 2) стратегии интеграционного развития;
- 3) стратегии диверсифицированного развития;
- 4) стратегии сокращения;
- 5) стратегии слияния и поглощения (интеграции);
- 6) стратегии следования за лидером.

16. Какая из стратегий интенсивного роста содержит минимальную инновационную составляющую?

- 1) стратегия, направленная на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом;
- 2) стратегия, направленная на развитие рынка и заключающаяся в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем;
- 3) стратегия, заключающаяся в развитии товара и состоящая в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке.

17. О какой стратегии интеграционного роста идет речь: «стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами»?

- 1) вертикальная интеграция вниз;
- 2) вертикальная интеграция вверх;
- 3) горизонтальная интеграция.

18. Какая из стратегий интенсивного роста содержит преимущественно маркетинговые инновации?

- 1) стратегия, направленная на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом;
- 2) стратегия, направленная на развитие рынка и заключающаяся в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нем;
- 3) стратегия, заключающаяся в развитии товара и состоящая в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке.

19. О какой стратегии интеграционного роста среди перечисленных идет речь: «стратегия интеграции с отраслевыми разработчиками и производящими организациями»?

- 1) вертикальная интеграция вниз;
- 2) вертикальная интеграция вверх;
- 3) горизонтальная интеграция.

20. Диверсификация – это:

- 1) объединение организаций, функционирующих и конкурирующих в одной сфере деятельности;
- 2) приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции на ступенях до или после производственного процесса;
- 3) освоение выпуска новых для компании изделий, новых технологий, новых услуг, т.е. выход в новые сферы деятельности;
- 4) когда организация присоединяет функции поставщика, приобретая или усиливая контроль над соответствующими структурами;
- 5) когда организация приобретает или усиливает контроль над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем – системами транспортировки, распределения, сбыта и сервиса.

21. Каким инструментом лучше всего описываются стратегии интенсивного роста?

- 1) картой стратегических позиций фирмы;
- 2) матрицей И. Ансоффа «новые/старые товары и технологии – новый/старый рынок»;
- 3) матрицей SWOT-анализа;
- 4) листом ключевых факторов успеха.

22. Какой из квадрантов матрицы И. Ансоффа описывается следующей характеристикой: «инновационная продуктовая и технологическая стратегия» (см. рисунок)?

- 1) 1;
- 2) 2;
- 3) 3;
- 4) 4.

Рынок	Товары и технологии	
	старые	новые
старый	1	3
новый	2	4

Рисунок. Матрица И. Ансоффа

23. Какой из квадрантов матрицы И. Ансоффа описывается следующей характеристикой: «конгломератные диверсифицированные стратегии, комплексный инновационный проект» (см. рисунок)?

- 1) 1;
- 2) 2;

- 3) 3;
4) 4.

Рынок	Товары и технологии	
	старые	новые
старый	1	3
новый	2	4

Рисунок. Матрица И. Ансоффа

24. Какой из квадрантов матрицы И. Ансоффа описывается следующей характеристикой: «локальные инновации» (см. рисунок)?

- 1) 1;
2) 2;
3) 3;
4) 4.

Рынок	Товары и технологии	
	старые	новые
старый	1	3
новый	2	4

Рисунок. Матрица И. Ансоффа

25. Какой из квадрантов матрицы И. Ансоффа описывается следующей характеристикой: «инновационная маркетинговая стратегия» (см. рисунок)?

- 1) 1;
2) 2;
3) 3;
4) 4.

Рынок	Товары и технологии	
	старые	новые
старый	1	3
новый	2	4

Рисунок. Матрица И. Ансоффа

26. Матрица И. Ансоффа «товар–рынок» предлагает использование стратегии расширения рынка для сочетания:

- 1) старый товар–старый рынок;

- 2) старый товар–новый рынок;
- 3) новый товар–новый рынок;
- 4) новый товар–старый рынок.

27. Матрица И. Ансоффа «товар–рынок» предлагает использование стратегии развития рынка для сочетания:

- 1) старый товар–старый рынок;
- 2) старый товар–новый рынок;
- 3) новый товар–новый рынок;
- 4) новый товар–старый рынок.

28. Матрица И. Ансоффа «товар–рынок» предлагает использование стратегии развития продукта (технологии) для сочетания:

- 1) старый товар–старый рынок;
- 2) старый товар–новый рынок;
- 3) новый товар–новый рынок;
- 4) новый товар–старый рынок.

29. Матрица И. Ансоффа «товар–рынок» предлагает использование стратегии диверсификации для сочетания:

- 1) старый товар–старый рынок;
- 2) старый товар–новый рынок;
- 3) новый товар–новый рынок;
- 4) новый товар–старый рынок.

Глава 7. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ

- 7.1. Метод портфельного анализа и основные типы портфелей корпоративных стратегий
- 7.2. Выбор эффективной стратегии роста на основе матрицы И. Ансоффа
- 7.3. Матричные модели анализа стратегий конкурентного преимущества и планирования портфеля многопрофильной (диверсифицированной) компании
 - 7.3.1. Матрица «рост рынка–относительная доля рынка компании» (матрица Бостонской консалтинговой группы)
 - 7.3.2. Матрица «привлекательность рынка–конкурентоспособность компании» (матрица «Дженерал Электрик/МакКинси»)
 - 7.3.3. Матрица направленной политики Shell/DPM
 - 7.3.4. Матрица «степень зрелости рынка–конкурентная позиция компании» (матрица ADL-LC)

7.1. МЕТОД ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА И ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПОРТФЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство компании идентифицирует и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления или сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность компании на каждом из них. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. должно быть обеспечено правильное объединение подразделений (продуктов), требующих инвестиций и капитальных вложений для обеспечения роста подразделениям, которые имеют некоторый излишек капитала.

Американские специалисты Чарльз Хофер и Дан Шендел (профессор университета Прадью, штат Индиана) выделяют три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий:

- *Портфель прибыли* – характеризуется преобладанием видов бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В данном портфеле много крупных стабильных «победителей» и немного

так называемых формирующихся «победителей», создающих значительную массу прибыли, которую необходимо использовать в качестве источника реинвестиций для избегания проблем, которые могут возникнуть в случае падения объемов реализации. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

- *Портфель роста* – характеризуется преобладанием видов бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли, чей рынок находится на ранних фазах своего жизненного цикла. Имеется достаточно много стабильных «победителей» для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых высокое отношение задолженности к доходу и низкие дивиденды. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие формирующиеся виды бизнеса будут направляться значительные инвестиции, что может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

- *Сбалансированный портфель* – характеризуется равномерным (пропорциональным) распределением бизнесов в портфеле между бизнесами, создающими прибыль («победители» на стадии зрелости), и формируемыми бизнесами (будущие «победители»).

Согласно концепции Хофера–Шендела «победитель» – это сильный вид бизнеса с относительно большой долей рынка и производитель денежной массы.

Наряду с этим Ч. Хофер и Д. Шендел выделяют четыре возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка. Часто испытывает недостаток массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Бизнес-портфель с избытком слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка, что также приводит к дефициту массы прибыли.

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

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

Таким образом, каждая фирма при выборе стратегии должна произвести анализ своего портфеля. Анализ портфеля должен помочь в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками, на которых представлена фирма.

Для проведения портфельного анализа необходимы сведения о целях и ресурсах на изменение портфеля, полученные в результате конкурентного анализа.

На рисунке 7.1 представлена последовательность портфельного анализа.



Рис. 7.1. Логическая схема портфельного анализа

Главными преимуществами портфельного анализа являются возможность логического структурирования и наглядного отображения стратегических проблем компании, относительная простота представления результатов, акцент на качественные стороны анализа. Портфельный анализ позволяет в матричном виде представить результаты исследования различных стратегических направлений деятельности компании в целях определения последующего роста и увеличения прибыльности СБЕ, входящих в ее состав.

Основной недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных только о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

7.2 ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РОСТА КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ И. АНСОФФА

Для определения стратегических альтернатив при поиске способов освоения целевых рынков используется матрица «товар–рынок», разработанная одним из сотрудников Бостонской консалтинговой группы И. Ансоффом в 1966 году. Эта матрица включает четыре квадранта, каждый из которых характеризует четыре базовые стратегии роста: проникновение на рынок, развитие товара, развитие рынка и диверсификация (табл. 7.1).

1. *Проникновение на рынок* – продавать больше существующих продуктов на существующих рынках. Эту стратегию называют методом экономии издержек – «улучшай то, что уже делаешь». Выбирается эта стратегия теми стратегическими СБЕ организации, чей рынок продолжает развиваться или еще не насыщен. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

2. *Развитие рынка* – продавать имеющиеся продукты на новых рынках. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок путем: проникновения на новые географические рынки, в том числе в других странах; внедрения в новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен, новых предложений существующих товаров и интенсификации рекламы; освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения, и т.п.

3. *Развитие товара (разработка новой продукции)* – продавать новые продукты на существующих рынках. Эта стратегия применяется тогда, когда СБЕ имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае организация разрабатывает новые или модифицирует старые товары улучшенного качества и реализует их лояльно настроенным клиентам.

7.1. Матрица И. Ансоффа

РЫНОК	ТОВАРЫ И ТЕХНОЛОГИИ	
	Известные (старые)	Новые
Известный (старый)	Проникновение на рынок	Развитие товара (разработка новой продукции)
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

4. *Диверсификация* – продавать новые продукты на новых рынках. Эта стратегия применяется с целью избежать чрезмерной зависимости организации от одной СБЕ или одного ассортиментного набора продукции, а также в случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застоя. Однако реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и новых рынков, поэтому она наиболее рискованная, так как не может быть полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию и она будет пользоваться вниманием покупателей.

Таким образом, матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей компании.

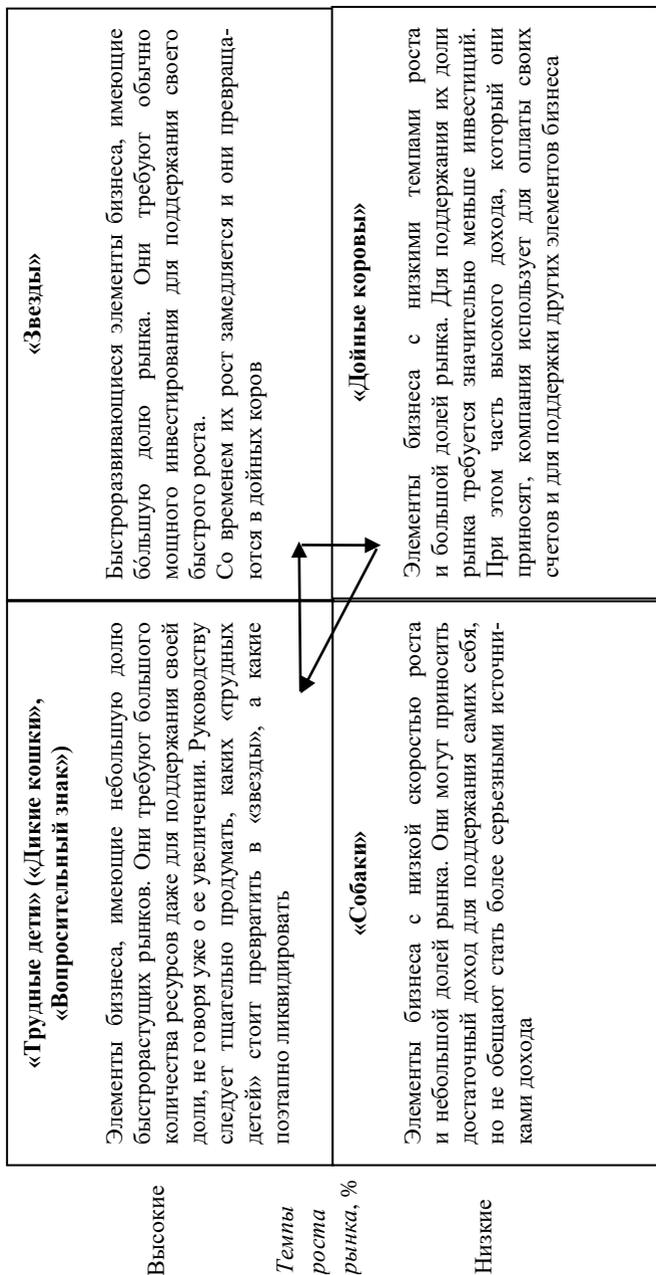
7.3 МАТРИЧНЫЕ МОДЕЛИ АНАЛИЗА СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА И ПЛАНИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ МНОГОПРОФИЛЬНОЙ (ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ) КОМПАНИИ

Широкое распространение в практике стратегического анализа получили следующие матричные модели:

- матрица «рост рынка–относительная доля компании», известная как матрица Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group – BCG);
- матрица «привлекательность рынка–конкурентоспособность предприятия» (GE/McKinsey или «Дженерал электрик»/«МакКинси»);
- матрица ADL-LC (ADL – от названия известной консалтинговой фирмы Arthur D.Little; LC – от Life Cycle – жизненный цикл).

7.3.1. Матрица «рост рынка–относительная доля рынка компании»

Матрица «рост рынка – относительная доля компании» была разработана в 1960-е годы Бостонской консалтинговой группой (рис. 7.2).



Высокие

Темпы

роста

Рынка, %

Низкие

Маленькая

Большая

Относительная доля рынка, %

Рис. 7.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Вертикальная ось – *темпы роста рынка* – определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось – *относительная доля рынка* – определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы «рост/доля» на секторы можно выделить четыре типа состояния бизнеса.

Основой для составления матрицы является предположение, что увеличение рыночной доли бизнес-единицы ведет к снижению удельных расходов и повышению нормы прибыли на инвестиции в результате действия эффекта «кривой опыта».

В таблице 7.2 представлены основные позиции бизнеса и варианты стратегий в рамках матрицы БКГ. Там же показана связь позиций бизнеса с жизненным циклом товара.

Анализ фактического портфеля с помощью матрицы БКГ позволяет также оценить степень его сбалансированности. Возможные варианты:

1. Гармоничный портфель. В состав такого портфеля входят СБЕ, способные быть источниками финансовых средств и приносить краткосрочную прибыль, а также СБЕ, способные обеспечить долгосрочные интересы диверсифицированной фирмы. Таким образом, в портфеле поддерживается равновесие между СБЕ, приносящими доходы и требующими инвестиций.

2. Портфель с избытком СБЕ на рынках с низкими темпами роста. Отсутствует потенциал роста фирмы и, несмотря на положительные текущие финансовые результаты, делает ее весьма уязвимой в будущем.

3. Портфель с преобладанием СБЕ на перспективных рынках. Фирмы с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли рынка и дальнейшего развития СБЕ. Даже при наличии хороших перспектив данная ситуация может привести к потере независимости фирмы, которая может быть поглощена сильным конкурентом.

Наилучший вариант сбалансированного портфеля предприятия выглядит следующим образом: 2-3 товара – «дойные коровы», 1-2 – «звезды», несколько «трудных детей».

К достоинствам матрицы БКГ можно отнести:

- наглядность и простоту применения;
- позволяет определить возможную стратегию СБЕ;
- может использоваться и для достаточно узкопрофильных предприятий для оптимизации их ассортиментной политики. В этом случае матрица дает возможность установить стратегию относительно конкретных разновидностей товара;

7.2. Варианты стратегий матрицы БКГ

Позиция бизнеса	Варианты корпоративных стратегий	Маркетинговые стратегии	Стадия жизненного цикла товара
«Звезда» – высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения СБЕ	Рост или при недостатке средств ограниченный рост. Атакующая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> защита достигнутой доли рынка; реинвестиция доходов в развитие; расширение ассортимента товаров и услуг 	Рост
«Дойная корова» – высококонкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно высокая устойчивая прибыль	Стратегия обороны	<ul style="list-style-type: none"> сохранение рыночных преимуществ; инвестирование в новые технологии и развитие; сохранение политики ценового лидера; использование свободных средств для поддержания других товаров фирмы 	Зрелость
«Трудный ребенок» – слабоконкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее неопределенно	Рост или уход с рынка, т.е. сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления	<ul style="list-style-type: none"> расширение доли рынка за счет интенсивного маркетинга; повышение конкурентоспособности товара за счет улучшения потребительских качеств 	Внедрение Рост
«Собака» – сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя	Сокращение. Стратегия отступления	<ul style="list-style-type: none"> свертывание деловой активности, выход из рынка; использование высвобожденных средств для поддержки других товаров фирмы 	Насыщение Спад

- позволяет определить потребности финансирования СБЕ и выявить потенциал рентабельности отдельных СБЕ;
- наглядно показывает способность каждой СБЕ генерировать поток доходов и ее потребность в финансировании;
- показывает привлекательность каждой СБЕ в корпоративном портфеле бизнесов;
- нацеливает на использование данных о внешней среде при оценке каждого вида бизнеса предприятия, установлении для него стратегий и перераспределении ресурсов;
- матрица позволяет оценить баланс хозяйственного портфеля предприятия.

Данному методу портфельного анализа присущи следующие **недостатки**:

- минимальное количество исследуемых ситуаций – всего 4;
- чрезвычайно узка выборка параметров (всего 2), отчего выводы не бесспорны;
- матрица теряет смысл и не может использоваться при отсутствии роста или сокращении темпов роста;
- не учитывает тот факт, что большинство предприятий функционируют на рынках со средними темпами роста и имеют относительную долю на рынке, которая не является ни маленькой, ни большой, т.е. трудно интерпретируются продукты, данные которых близки к средним (как по вертикали, так и по горизонтали);
- некоторые предприятия или бизнес-единицы нельзя отнести ни к одной из групп, предлагаемых в матрице, поэтому не все организации могут использовать ее концепцию;
- прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег;
- не учитывается взаимосвязь СБЕ;
- не учитывается цикличность развития товарных рынков;
- достаточно трудно точно определить темп роста отраслевого рынка и относительную долю рынка предприятия.

7.3.2. Матрица «привлекательность рынка– конкурентоспособность компании»

Модель «Дженерал Электрик»/«МакКинси» – это метод портфельного анализа в виде матрицы формата 3×3, которая используется для разработки стратегий развития ассортимента компании путем отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов (видов деятельности) компании (рис. 7.3).

		Конкурентоспособность сегмента		
		Низкая (0 – 3 балла)	Средняя (4 – 7 баллов)	Высокая (8 – 10 баллов)
Привлекательность сегмента	Высокая (8 – 10 баллов)	1 ?	2 Высокий потенциал «Успех»	3 Высокий потенциал «Успех»
	Средняя (4 – 7 баллов)	4 Низкий потенциал «Поражение»	5 Средний бизнес	6 Высокий потенциал «Успех»
	Низкая (0 – 3 балла)	7 Низкий потенциал «Поражение»	8 Низкий потенциал «Поражение»	9 Доходный бизнес

Рис. 7.3. Матрица «Дженерал Электрик»/«МакКинси»

В отличие от матрицы 2×2 Бостонской консультативной группы эта модель учитывает дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности компании.

В основе данной матрицы лежит два показателя:

1) **привлекательность рынка**, на который хочет вступить или на котором уже существует компания. Вертикальная ось матрицы представляет собой интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному бизнесу. Здесь оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые предприятию практически неподконтрольны, т.е. это значимые факторы внешней среды;

2) **конкурентная позиция бизнеса (преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке)**. Горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции бизнеса. Здесь измеряются зависимые от компании факторы ее внутренней среды.

От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли – тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Привлекательность рынка по методу МакКинси означает:

- привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж;
- низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков (компаний);
- способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- отсутствие рисков на рынке (риски – это потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде).

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами.

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании), очень сильно перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Главными особенностями модели МакКинси являются использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании?
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе?
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности?
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии?
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами?
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью?

Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Анализируемые виды деятельности могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X , Y . Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном рынке, а доля конкретного бизнеса изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

Главным конечным результатом применения модели «Дженерал Электрик»/«МакКинси» является стратегическое позиционирование конкретных видов деятельности, входящих в бизнес-портфель, а также их ранжирование на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Основные достоинства матрицы «МакКинси»:

- учитывает существенно большее число факторов по сравнению с матрицей БКГ;
- данная матрица более гибкая, поскольку ее показатели выбираются исходя из конкретной ситуации;
- в отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции, т.е. шире область применения данной матрицы, так как она не исходит из каких-то частных предположений;
- возможна дифференцированная оценка СБЕ.

Основные недостатки матрицы «МакКинси»:

- растет число факторов, учитываемых в модели, поэтому более сложным становится процедура их измерения;
- высокий уровень субъективности оценок позиций СБЕ;
- возрастает уровень субъективизма, проявляющегося при выборе критериев (показателей), характеризующих привлекательность отраслевого рынка и конкурентоспособность предприятия, и установлении весовых коэффициентов значимости;
- отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и движением финансовых потоков;
- итоговые стратегические рекомендации, как и в случае матрицы БКГ, носят общий характер и требуют уточнения.

Главным недостатком матрицы МакКинси является то, что она не дает возможности ответить на вопрос о том, как именно надо перестроить структуру портфеля. Ответ на этот вопрос лежит вне зон аналитических возможностей данной модели.

7.3.3. Матрица направленной политики Shell/DPM

Еще одной моделью стратегического анализа является матрица направленной политики (Direct Politic Matrixе, DPM), разработанная британско-голландской компанией Shell. Модель Shell/DPM была создана в развитие модели Бостонской консультативной группы (BCG). Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей GE/McKinsey, т.е. представляет собой двухфакторную матрицу размером 3×3, но в то же время считается своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модели BCG. Матрица Shell/DPM базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса.

По осям данной матрицы располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Shell/DPM оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица BCG), и отдача от инвестиций (матрица GE). Так же как и в модели GE, здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

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

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

Рис. 7.4. Структура матрицы Shell/DPM

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии.

- Стратегия лидерства – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

- Стратегия роста – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

- Стратегия генерации денежной наличности – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

- Стратегия усиления конкурентных преимуществ – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться на позицию лидера.

- Продолжать бизнес с осторожностью – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью и проводит политику осторожных инвестиций в расчете на их быструю отдачу.

- Стратегия частичного свертывания – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход из оставшегося ассортиментного портфеля, а затем инвестировать в новые перспективные отрасли.

- Удвоить объем производства или свернуть бизнес – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Ему необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

- Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Компании необходимо приложить усилия для сохранения своих позиций в данной отрасли, пока она получает прибыль.

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

По результатам анализа матрицы Shell/DPM аудиторы могут рекомендовать варианты принятия решений для аудируемой компании, приведенные в табл. 7.3.

7.3 Варианты принятия решений на основе матрицы Shell/DPM

Перспективы получения прибыли	Прирост отдачи капиталовложений	Позиция на рынке	Политика капиталовложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	–	Не обращать внимания	Извлечь максимальную выгоду
0	–	Уходить медленно	Ликвидировать активы
–	–	Уходить быстро	–

Таким образом, стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджмента: жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности компании.

7.3.4. Матрица «степень зрелости рынка–конкурентная позиция компании»

Модель ADL-LC (ADL – название известной консалтинговой фирмы ArthurD.Little; LC – от LifeCycle – жизненный цикл), или матрица ADL – это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов компании и тем самым определяет вектор ее развития.

Матрица модели ADL-LC – это матрица размерности 5×4, в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из 20 клеток согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырем этапам жизненного цикла (рис. 7.5).

Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента (жизненный цикл)		Уровень зрелости отрасли, рынка, сегмента (жизненный цикл)			
		Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Конкурентная позиция компании в отрасли	Доминирующая	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> выше роста рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> разрабатывать инновации.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> высокий.</p> <p>Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост немного выше или равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> разрабатывать инновации.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> высокий.</p> <p>Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> сохранять на существующем уровне.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> инвестировать только при сокращении продаж</p>
		<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> выше роста рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> разрабатывать инновации.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> высокий.</p> <p>Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост немного выше или равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> разрабатывать инновации.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> высокий.</p> <p>Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> сохранять на существующем уровне.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> сокращать, только на удержание доли рынка</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> инвестировать только при сокращении продаж</p>

Рис. 7.5. Матрица модели ADL-LC

Конкурентная позиция компании в отрасли	Сильная	<p>Стратегия на агрессивный захват доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> выше роста рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> высокий.</p> <p>Инвестировать более высокими темпами, чем рост доли рынка. Особое внимание уделить инвестициям в укрепление конкурентных преимуществ</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост немного выше или равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> средний. Сохранять только те инвестиции, которые напрямую приведут к росту рынка (в кратко- и среднесрочном периоде)</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> удерживать рост равным росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> сохранять на существующем уровне.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> Инвестировать только при сокращении продаж</p>	<p>Стратегия удержания позиции и сохранения доли рынка в отрасли</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> максимально длительное время сдерживать падение.</p> <p>Сокращение затрат при максимизации прибыли.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> по возможности отказаться от реинвестиций</p>
--	----------------	---	---	---	---

Рис. 7.5. Продолжение

Конкурентная позиция компании в отрасли	<i>Благоприятная</i>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для захвата доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> выше или равный росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> выборочное инвестирование, только в проекты, способные заметно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли</p>	<p>Стратегия выжидания. Ждать благоприятной ситуации для захвата доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> равный росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> Выборочное инвестирование, только в проекты, способные заметно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> равный росту рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> сохранять на существующем уровне.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> сократить инвестиции до минимально необходимого уровня</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> минимальные, либо отсутствуют</p>
---	----------------------	--	---	---	---

Рис. 7.5. Продолжение

Конкурентная позиция компании в отрасли						
	<i>Неустойчивая</i>	<p>Стратегия выживания и сохранения доли рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> равный рост рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> выборочное инвестирование, только в проекты, способные заметно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> равный рост рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> укреплять существующие качества товара или услуги.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> выборочное инвестирование, только в проекты, способные заметно улучшить конкурентное преимущество компании в отрасли. Более аккуратно следует относиться к инвестициям, возрастает риск низкой окупаемости.</p>	<p>Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности – выход с рынка</p> <p><i>Цели по росту продаж:</i> равный рост рынка.</p> <p><i>Конкурентные преимущества:</i> сохранять на существующем уровне.</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> Инвестиции минимальные, либо отсутствуют.</p>	<p>Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка</p> <p><i>Уровень инвестиций:</i> инвестиции отсутствуют</p>	
	<i>Слабая</i>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка</p>	<p>Выход с рынка, закрытие бизнеса с минимальными затратами</p>	

Рис. 7.5. Окончание

В основу матрицы ADL были включены два показателя: **степень зрелости рынка (ось X) и конкурентная позиция компании в отрасли (ось Y)**. Правильно определив значение данных показателей, можно выбрать соответствующую стратегию развития продукта компании.

В модели ADL предусмотрено 20 вариантов стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли.

Таким образом, каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом четыре аспекта являются основными и отражают особенности данной модели:

- каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL-LC;
- для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности;
- каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трем вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции;
- для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты и свой набор так называемых типовых стратегических уточнений – ТСУ.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Этапы построения матрицы БКГ.
2. Этапы разработки матрицы «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
3. Пример построения матрицы «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
4. Базовые стратегии развития ассортимента компании по модели «Дженерал Электрик»/«МакКинси».
5. Изучение критериев для оценки привлекательности сегмента и конкурентоспособности товара.
6. Интерпретация показателей матрицы ADL-LC.
7. Стратегические альтернативные варианты концентрированного роста.
8. Варианты для принятия решения о диверсификации.

9. Особенности корпоративной стратегии диверсифицированной компании.

10. Оптимизация выбора метода диверсификации.

11. Функциональные стратегии предприятия.

12. Разработка конкурентной стратегии конкретного предприятия.

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных заданий:

1. Портфельный анализ – это:

1) определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов;

2) выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз;

3) инструмент, с помощью которого руководство организации идентифицирует и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления или сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты;

4) проведение общего анализа отрасли, анализа конечных потребителей и анализа конкурентной ситуации.

2. На какие два значения были поделены координаты матрицы БКГ?

1) доля рынка разделена на «большую» и «малую». Темп роста рынка разделен на «быстрый» и «медленный»;

2) доля рынка разделена на «высокую» и «низкую». Темп роста рынка разделен на «высокий» и «низкий»;

3) доля рынка разделена на «высокую» и «низкую». Темп роста рынка разделен на «быстрый» и «медленный»;

4) доля рынка разделена на «большую» и «малую». Темп роста рынка разделен на «высокий» и «низкий».

3. Какие основные принципы были заложены в построение матрицы БКГ?

1) эффект опыта (или эффект обучения), жизненный цикл товара. Принцип относительности;

2) эффект масштаба. Эффект синергии, пять конкурентных движущих сил М. Портера;

3) ключевые фактора успеха, законы роста (развития), кризисные ситуации;

4) принцип Парето «80/20», принцип необходимого разнообразия, обратная связь.

4. Каковы достоинства матрицы БКГ?

1) простота, наглядность;

2) эффективность поиска стратегии, оперативность анализа;

3) минимальное количество исследуемых ситуаций;

4) позволяет определить возможную стратегию СБЕ;

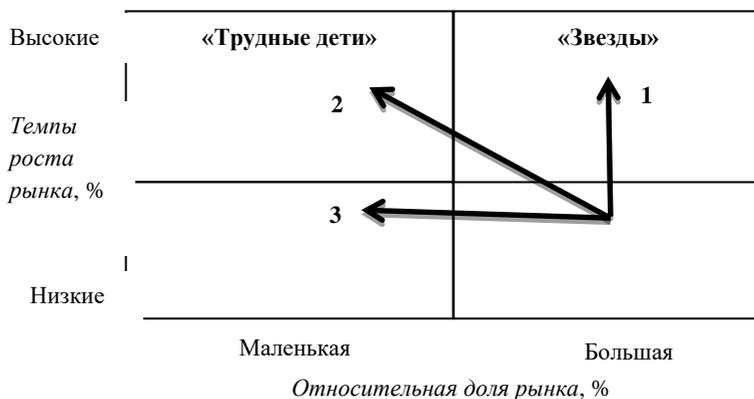
5) трудно интерпретируются продукты, данные которых близки к средним значениям.

5. Наименее успешное поведение фирмы, последствия которого отражаются на матрице БКГ в траектории (см. рисунок):

1) траектория 1;

2) траектория 2;

3) траектория 3.

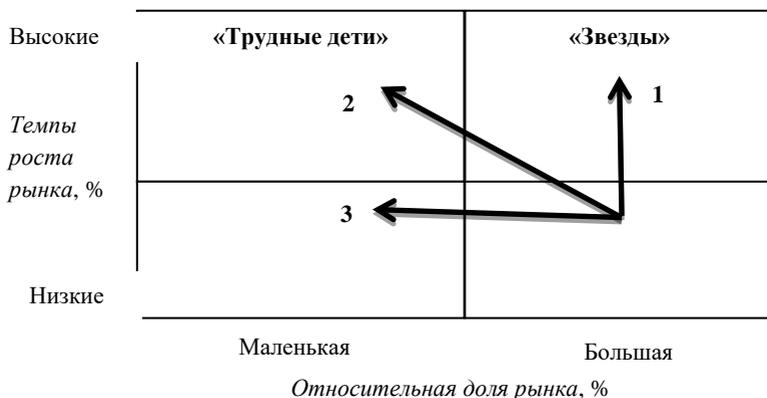


6. Наиболее успешное поведение фирмы, последствия которого отражаются на матрице БКГ в траектории (см. рисунок):

1) траектория 1;

2) траектория 2;

3) траектория 3.



7. Каковы недостатки матрицы БКГ?

1) не учитывает тот факт, что большинство предприятий функционируют на рынках со средними темпами роста и имеют относительную долю на рынке, которая не является ни маленькой, ни большой. Нельзя принимать инвестиционные решения;

2) субъективность. Неопределенность;

3) Некоторые предприятия или бизнес-единицы нельзя отнести ни к одной из групп, предлагаемых в матрице, поэтому не все организации могут использовать ее концепцию;

4) неточность. Низкая информативность;

5) матрица теряет значение и не может использоваться при отсутствии или сокращении темпов роста.

8. На каких координатах построена матрица «Дженерал Электрик»/«МакКинси»?

1) X – конкурентная сила фирмы. Y – привлекательность рынка;

2) X – время. Y – объем продаж;

3) X – масштаб выпуска. Y – себестоимость;

4) X – доля рынка. Y – темп роста рынка.

9. Какие признаки более точно говорят о недостатках матрицы «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси»?

1) высокий уровень субъективности оценок позиций СБЕ, поскольку выбор факторов за экспертами;

- 2) определение факторов модели требует большого объема информации;
- 3) рост числа факторов, учитываемых в модели, что усложняет процедуру их измерения;
- 4) нет наглядности, без которой матрица трудна в понимании;
- 5) слабо прочитываются итоговые стратегические рекомендации, которые носят общий характер и требуют уточнения.

10. Привлекательность рынка по методу МакКинси означает:

- 1) привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж;
- 2) наличие у товара уникального торгового преимущества – возможность дифференцировать товар в сегменте;
- 3) низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков (компаний).
- 4) возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом или на более эффективном уровне;
- 5) способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- 6) отсутствие рисков на рынке.

11. Какой состав параметров не может входить в интегральный показатель «конкурентная сила фирмы» в матрице «Дженерал Электрик»/«МакКинси»:

- 1) доля рынка, человеческий потенциал, состояние организационного механизма;
- 2) доля рынка, темп роста рынка, острота конкуренции;
- 3) авторитет руководства компании, наличие сильных команд, качество товара;
- 4) ассортимент продукции, возможности сервисной службы, сбытовая сеть.

12. В состав показателей для оценки конкурентоспособности товара в сегменте по методу МакКинси входят:

- 1) размер рынка и темпы роста;
- 2) конкурентоспособность товара;
- 3) прибыльность рынка;
- 4) ресурсы организации;
- 5) сила рыночной конкуренции;
- 6) цикличность;
- 7) разница между текущим и потенциальным объемом рынка.

13. Какие признаки более точно говорят об основных достоинствах матрицы «Дженерал Электрик»/«МакКинси»?

- 1) применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции;
- 2) удобна в анализе и исследовании;
- 3) возможна дифференцированная оценка продуктов в различных СБЕ;
- 4) можно принимать инвестиционные решения с большим вероятным успехом;
- 5) можно учесть любые факторы внутренней и внешней среды, в которой находится данная компания;
- 6) матрица более гибкая, поскольку ее показатели выбираются исходя из конкретной ситуации.

14. Какие показатели были включены в основу матрицы ADL?

- 1) конкурентная позиция компании в отрасли;
- 2) темп роста рынка;
- 3) степень зрелости рынка;
- 4) относительная доля рынка.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. **Eric Clemons and Jason Santamaria**, «Maneuver Warfare», *Harvard Business Review* (April 2002): 46-53.

2. **Багиев, Г. Л.** Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – С. 159–160.

3. **Баранчев, В. П.** Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Юрайт», 2015. – С. 211–212.

4. **Быкова, А.** Организационные структуры управления / А. Быкова. – М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003.

5. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2001.

6. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – С. 28.

7. **Друкер, П. Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке : учебное пособие / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 103, 104.

8. **Ефремов, В. С.** Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SHENDEL / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 2.

9. **Зайцев, Л. Г.** Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2007.

10. **Климин, А. И.** Современный стратегический анализ : учебное пособие / А. И. Климин, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. – 123 с.

11. **Попов, С. А.** Модульная программа для менеджеров, модуль 4. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – С. 70.

12. **Никифорова, Л. Е.** Современный стратегический анализ : учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 249 с.

13. **Парахина, В. Н.** Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с.

14. **Попов, С. А.** Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999.

15. **Савельева, Н. А.** Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – С. 135–136.

16. **Современный** стратегический анализ: теория и практика использования в деятельности российских организаций : монография / И. В. Соклакова и др. – М. : Дашков и К, 2021. – 194 с.

17. **Стратегический** анализ деятельности организации : учебное пособие / В. И. Сурат и др. – М. : Дашков и К, 2021. – 242 с.

18. **Сурин, А. В.** Инновационный менеджмент : учебник / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – С. 89.

19. **Шифрин, М. Б.** Стратегический менеджмент / М. Б. Шифрин. – СПб. : Питер, 2007.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИИ И РОЛЬ СТРАТЕГИ-ЧЕСКОГО АНАЛИЗА В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1. Сущность стратегии организации	4
1.2. Стратегический анализ среды организации: сущность, содержание и принципы проведения	13
Вопросы и задания для самоконтроля	20
Тесты	20
ГЛАВА 2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ	24
2.1. Стратегический анализ макросреды организации: сущность и особенности	24
2.2. Стратегический анализ микросреды организации	32
2.2.1. Общий анализ отрасли	32
2.2.2. Анализ конкурентной ситуации.....	34
Вопросы и задания для самоконтроля	67
Тесты	68
ГЛАВА 3. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ПРОЦЕССНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД	73
3.1. Общее описание организации и реализуемого бизнеса	73
3.2. Анализ состояния типичных функциональных подсистем организации в контексте реализуемых конкурентных и функциональных стратегий	77
3.3. Оценка адекватности текущей корпоративной стратегии: основные факторы и их взаимосвязь с методами анализа микросреды организации	117
Вопросы и задания для самоконтроля	119
Тесты	120

ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ	123
4.1. Понятие конкурентного преимущества.....	123
4.2. Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество	125
4.3. Устойчивое конкурентное преимущество	126
4.4. Конкурентное преимущество на различных рынках	127
4.5. Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ	130
4.6. Типовые конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия	137
Вопросы и задания для самоконтроля	139
Тесты	140
ГЛАВА 5. SWOT-АНАЛИЗ И SNW-АНАЛИЗ КАК КОМПЛЕКСНЫЕ МЕТОДЫ СОВМЕСТНОГО ИЗУЧЕНИЯ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	144
5.1. SWOT-анализ: сущность и особенности	144
5.2. Сильные и слабые стороны компании	147
5.3. Возможности и угрозы из внешней среды	150
5.4. Методика выполнения SWOT-анализа	153
5.5. SNW-анализ: сущность и особенности	157
Вопросы и задания для самоконтроля	162
Тесты	162
ГЛАВА 6. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	165
6.1. Понятие и сущность корпоративной стратегии	165
6.2. Стратегии роста	168
6.2.1. Стратегии концентрированного (интенсивного) роста ...	169
6.2.2. Стратегии интегрированного роста	170
6.2.3. Стратегии диверсификационного роста	172
6.3. Стратегии стабильности и сокращения	176
Вопросы и задания для самоконтроля	177
Тесты	179

ГЛАВА 7. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИИ	185
7.1. Метод портфельного анализа и основные типы портфелей корпоративных стратегий	189
7.2. Выбор эффективной стратегии роста на основе матрицы И. Ансоффа	189
7.3. Матричные модели анализа стратегий конкурентного преимущества и планирования портфеля многопрофильной (диверсифицированной) компании	190
7.3.1. Матрица «рост рынка – относительная доля рынка компании»	190
7.3.2. Матрица «привлекательность рынка – конкурентоспособность компании»	194
7.3.3. Матрица направленной политики Shell/DPM	198
7.3.4. Матрица «степень зрелости рынка – конкурентная позиция компании»	200
Вопросы и задания для самоконтроля	205
Тесты	206
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	211

Учебное электронное издание

МЕНЬЩИКОВА Вера Ивановна
КАРМЫШЕВ Юрий Анатольевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие

Редактор Л. В. Комбарова
Графический и мультимедийный дизайнер Т. Ю. Зотова
Обложка, упаковка, тиражирование Л. В. Комбарово й

ISBN 978-5-8265-2605-7



Подписано к использованию 23.06.2023.
Тираж 50 шт. Заказ № 64

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru