

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**ГБОУ ВО «БАШКИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГЛАВЕ РЕСПУБЛИКИ
БАШКОРТОСТАН»**

Кафедра экономики и управления

Ободец Р.В.

«Современный стратегический анализ»

Учебное пособие

Уфа 2025

УДК 338.2(075.8)
ББК 65.01я73
О21

Рецензенты:

З.Г. Зайнашева, д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и управления Института экономики и сервиса ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (Уфа, Республика Башкортостан)

В.С. Козлов, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» (Донецк, ДНР).

О21 Ободец Р.В.

Современный стратегический анализ: учебное пособие. – Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025. – 255 с.

Учебное пособие «Современный стратегический анализ» состоит из двух разделов: «Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации» и «Стратегический анализ как этап выбора стратегии», а также 8 тем с комплексом контрольных вопросов и заданий. Пособие предназначено для закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков по проведению современного стратегического анализа с целью определения стратегических ориентиров и обоснования соответствующих стратегий организации. Главное внимание уделено процедуре проведения стратегического анализа с использованием современных инструментов, применению ситуационного и системного подходов к определению стратегического потенциала.

Издание рассчитано на обучающихся организаций высшего образования, слушателей, аспирантов, преподавателей, научных сотрудников, специалистов и практиков, а также руководителей организаций, которые ориентированы на реализацию эффективных стратегий.

Рекомендовано к печати Учебно-методическим советом ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан» (протокол № 6 от 23.05.2025 г.)

ISBN: _____

©Ободец Р.В., 2025 г.
© ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	5
<u>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ</u>	9
<u>Тема 1. Цели и задачи современного стратегического анализа</u>	9
<u>1.1. Понятие, цели и задачи современного стратегического анализа</u>	9
<u>1.2 Этапы стратегического анализа</u>	18
<u>1.3. Объекты стратегического анализа</u>	26
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	28
<u>Тема 2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа</u>	31
<u>2.1. Взаимосвязь стратегического анализа с системным и ситуационным подходом в менеджменте</u>	31
<u>2.2. Особенности применения системного подхода в управлении</u>	40
<u>2.3. Особенности реализации ситуационного подхода в управлении</u>	45
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	55
<u>Тема 3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации</u>	48
<u>3.1 Организационное окружение как объект стратегического анализа</u>	48
<u>3.2. Основные показатели анализа отрасли</u>	51
<u>3.3. Анализ структуры отраслевых издержек</u>	66
<u>3.4 Стратегический конкурентный анализ</u>	71
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	88
<u>Тема 4. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации</u>	95
<u>4.1 Управленческий анализ потенциала предприятия</u>	95
<u>4.2. Стратегический SNW-анализ и модель 7-S Мак-Кинси</u>	98
<u>4.3 Цепочка ценности и жизненный цикл организации</u>	104
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	122
<u>РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП ВЫБОРА СТРАТЕГИИ</u>	129
<u>Тема 5. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации</u>	129
<u>5.1. Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив</u>	129

5.2. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента.

139

<u>5.3. Методы портфельного анализа</u>	143
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	158
<u>Тема 6. Оценка действующей стратегии организации</u>	166
<u>6.1 Критерии и показатели оценки функционирования организации</u>	166
<u>6.2 Анализ проблем в рамках действующей стратегии организации</u>	170
<u>6.3 Выявление стратегических проблем организации</u>	176
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	178
<u>Тема 7. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях</u>	186
<u>7.1. Информационное обеспечение процесса стратегического анализа</u>	186
<u>7.2. Стратегический учет и отчетность. Метод BSC</u>	194
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	199
<u>Тема 8. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей</u>	206
<u>8.1. Характеристика бизнес-стратегий в зависимости от степени зрелости отраслей</u>	206
<u>8.2. Сценарное бизнес-планирование</u>	220
<u>8.3. Оценка эффективности проведенного стратегического анализа</u>	229
<u>Контрольные вопросы и задания</u>	233
<u>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</u>	239
<u>ПРИЛОЖЕНИЯ</u>	244

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия, в которых функционируют организации любой формы собственности, характеризуется беспрецедентной динамикой и сложностью. Глобализация, цифровизация, ускорение технологического прогресса и растущая неопределенность создают новые вызовы и возможности. В таких условиях традиционные подходы к стратегическому управлению, часто ориентированные на прогнозирование и долгосрочное планирование, становятся всё менее эффективными. Необходимость оперативного реагирования на изменения, адаптации к новым реалиям и постоянного поиска конкурентных преимуществ требует переосмысления методологии стратегического анализа. Именно проведение стратегического анализа является ключевой задачей управленческого персонала любой организации, формирующей для себя долгосрочные планы, которые должны быть гибкими и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды. Поэтому данное учебное пособие посвящено современному стратегическому анализу – интегративному подходу, объединяющему лучшие практики традиционного стратегического менеджмента с инновационными методами анализа данных, моделирования и прогнозирования.

Необходимо отказаться от устаревших представлений о стабильной внешней среде и предсказуемых рыночных трендах. Вместо этого, мы сосредоточимся на развитии способности организации к постоянному обучению, адаптации и инновациям.

В рамках пособия будут рассмотрены ключевые аспекты современного стратегического анализа, включая:

анализ внешней среды: изучим методы оценки макро- и микроокружения организации, с учётом геополитических факторов, технологических инноваций, демографических изменений и поведенческих паттернов потребителей. Особое внимание будет уделено использованию требований заинтересованных сторон и инструментов аналитики для выявления скрытых трендов и оценок рисков в

виде построения карты рисков;

анализ внутренней среды: рассмотрим методы оценки внутренних ресурсов и способностей организации, включая анализ ценностной цепочки, оценку конкурентных преимуществ и определение ключевых компетенций. Будут изучены современные методы управления человеческими ресурсами и организационной культурой как ключевые факторы конкурентоспособности.

формирование стратегических ориентиров: посвящено изучению различных подходов к формированию основных стратегических векторов организации, основанных на традиционных моделях конкурентного преимущества.

Особое внимание будет уделено процессам принятия стратегических решений в условиях неопределенности. Планируемые результаты изучения всех разделов и их практическая проработка, характеризуется этапами формирования следующих компетенций:

Знание:

1. Основных концепций и моделей современного стратегического анализа (SWOT-анализ, анализ пяти сил Портера, SNW-анализ, анализ заинтересованных сторон, PEST-анализ и др.).
2. Ключевых терминов и понятий, используемых в стратегическом анализе.
3. Типов стратегических целей и задач.
4. Основных этапов процесса стратегического анализа.

Понимание:

1. Взаимосвязей между внешней и внутренней средой организации и её стратегией.
2. Результатов анализа внешней и внутренней среды организации.
3. Различных моделей и методов стратегического анализа, выделяя их сильные и слабые стороны.
4. Влияния различных факторов внешней среды на стратегические решения организации.

Применение:

1. Методов SWOT-анализа, анализа пяти сил Портера, PEST-анализа и других методов для анализа конкретных кейсов.
2. Инструментов сбора и анализа данных для проведения стратегического анализа.
3. Навыков формирования рекомендаций по улучшению стратегии организации на основе результатов анализа.
4. Навыков разработки оригинальных стратегических решений для конкретных проблем.
5. Навыков критической оценки результатов стратегического анализа и предложение путей их улучшения.

Анализ:

1. Сложных стратегических ситуаций, идентифицируя ключевые проблемы и возможности.
2. Сильных и слабых сторон различных стратегических альтернатив.
3. Различных стратегических подходов и выбор наиболее подходящий для конкретной организации.

Выше перечисленные результаты охватывают все этапы процесса стратегического анализа, от сбора информации до разработки и оценки стратегических решений, и позволяют приобрести как теоретические знания, так и практические навыки в этой важной области менеджмента.

Основная цель данного пособия – изучение и систематизация знаний в области стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, развитие стратегического мышления, формирование необходимых компетенций для анализа и решения стратегических проблем развития организации, приобретение практических навыков проведения стратегического анализа.

Задачи данного пособия:

формирование навыков применения научно-методического инструментария для оценки влияния факторов внешней и внутренней среды

организации с использованием современных инструментов стратегического анализа;

изучение существующих теоретических подходов и практических рекомендаций по повышению стратегического потенциала организаций и их объединений, базирующихся на системном определении и анализе ключевых факторов успеха в современных условиях ведения бизнеса, с учетом глобальных изменений и вызовов нестабильной внешней среды.

Важно отметить, что материал пособия ориентирован на практическое применение современных методов стратегического анализа для решения практических задач в условиях динамично меняющейся среды. Пособие содержит практические кейсы, упражнения и задания, позволяющие закрепить теоретические знания и развить практические навыки. Мы уверены, что данное пособие станет незаменимым инструментом для всех, кто стремится освоить современные методы стратегического анализа и применить их на практике.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 1. Цели и задачи современного стратегического анализа

1.1. Понятие, цели и задачи современного стратегического анализа

1.2. Этапы стратегического анализа

1.3 Объекты стратегического анализа

А. Эйнштейн как-то сказал, что «...если бы ему был отведен всего один час на спасение мира, он потратил бы 55 минут на анализ проблемы, и лишь последние 5 минут – на ее решение...»

1.1. Понятие, цели и задачи современного стратегического анализа

Современный стратегический анализ является основой стратегического управления, то есть такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе. Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает этапы анализа, собственно планирования (выбора) и реализации принятого решения.

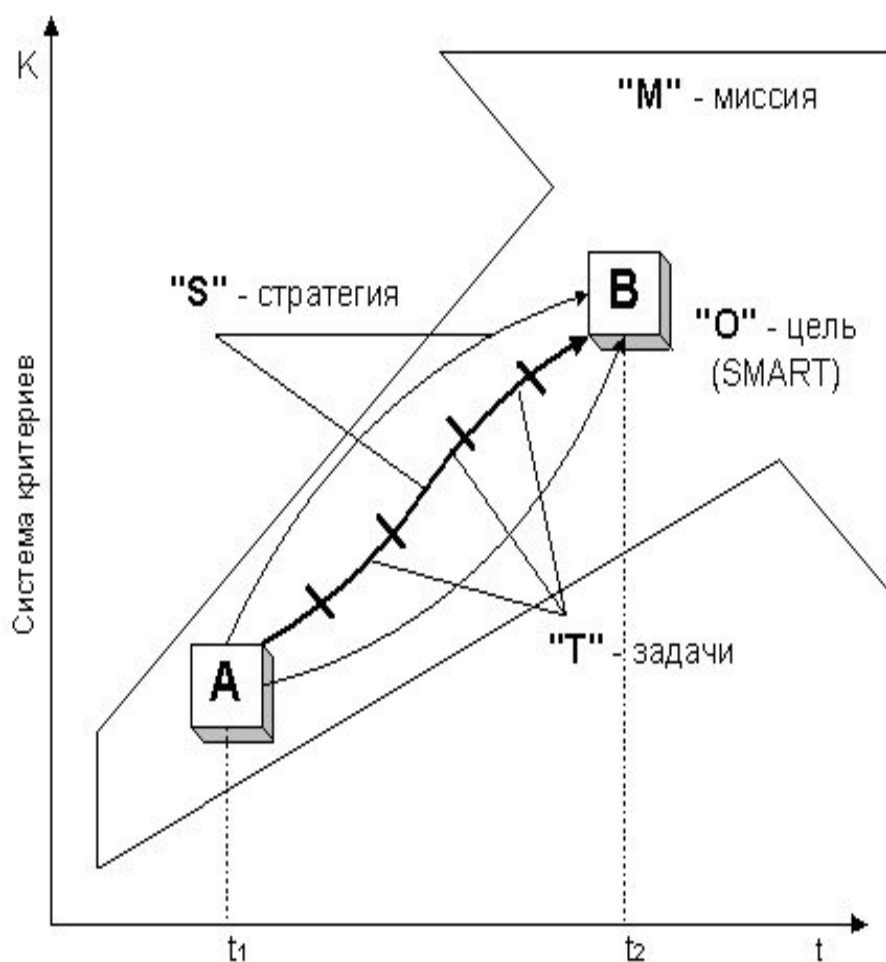
На начальной стадии изучения современного стратегического анализа важно структурировать и разобраться в терминологии «стратегическое управление», «стратегия», «стратегический анализ».

Стратегическое управление – это активная трансформация организации из фактического положения в желаемое состояние. Желаемое состояние организации (или состояние в формате «ТО-BE» или «как будет») определяется стратегическим видением руководства, и исходящими из него целями.

Фактическое положение (или состояние организации в формате «AS-IS»

или «как есть») определяется текущим состоянием внутренней и внешней среды компании. Внутренняя среда содержит стратегические сильные и слабые стороны организации, а внешняя среда предлагает организации стратегические возможности или подвергает ее стратегическим рискам (угрозам). От баланса этих условий зависит стратегия организации [15].

Стратегия – это путь организации от фактического состояния к желаемому. Для того, чтобы определить эффективный путь, необходимо понимать, где организация находится сейчас и в каких окружающих условиях ей предстоит двигаться к своим целям. Схематически данные термины можно представить в виде графика (рисунок 1.1):



Р1 t_0 1.1. Концепция понимания «стратегии» и «стратегического управления»

На рисунке 1.1 точка А – это ситуация в которой организация находится на момент поведения анализа ситуации «Как есть». Интервал $t_0 - t_1$ - это

наработанный опыт организации в динамике по основным критериям (прибыль, доходы, поступления в бюджет, дефицит или профицит бюджета, качественные показатели в виде жалоб и претензий по основному продукту). Интервал $t_1 - t_2$ характеризуется долгосрочным планированием основных задач в рамках выбранной стратегии, в основном базовых (развития, стабилизации, сокращения) и определенных альтернатив. В то же время стратегическое управление отвечает на вопрос: каким образом организация попадет из точки А в точку В? Для чего необходим обоснованный стратегический план с набором задач, системой сбалансированных показателей? Далее включаются классические функции организации, мотивации и контроля [13].

В современной практике управления существует две концепции разработки плана стратегии. Одна основывается на принципе планирования «от достигнутого» с учетом совмещения сильных, слабых сторон, угроз внешней среды и возможностей, далее разрабатывается комплекс мероприятий на долгосрочную перспективу 5-10-20 лет. Вторая концепция выстраивается совершенно наоборот: на начальном этапе планирования формируется видение того, какая организация будет в точке В, разрабатывается образ будущего, который проецируется на сегодняшнюю ситуацию и разрабатывается комплекс мероприятий и задач для достижения этого образа. Таким образом, формируются так называемые «прорывные стратегии». Но в обоих случаях применения концепции важно понимать ситуацию, в которой организация находится на сегодняшний момент (точка А).

В данной теме мы остановимся на этапе анализа, который занимает важное место в разработке стратегии как основного документа в организации, определяющего долгосрочные перспективы. План разработки стратегии имеет следующую структуру:

1. Формирование рабочей группы – ответственные лица из штатной численности самой организации и привлеченные внешние эксперты, консалтинговые компании.
2. Сбор информации о внешней и внутренней среде.

3. Анализ с помощью применения различных инструментов.
4. Разработка долгосрочных – альтернатив.
5. Анализ выбранных альтернатив.
6. Окончательное утверждение стратегии как документа.
7. План внедрения стратегии.
8. Реализация стратегии.

Рассмотрим содержание понятия «стратегический анализ». **Анализ** (от греч. analysis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие данному объекту составляющие. Анализ выступает в диалектическом единстве с понятием «синтез» – соединение ранее расчлененных элементов изучаемого объекта в единое целое.

Место анализа в разработке стратегического плана также можно представить в виде схемы (рисунок 1.2).

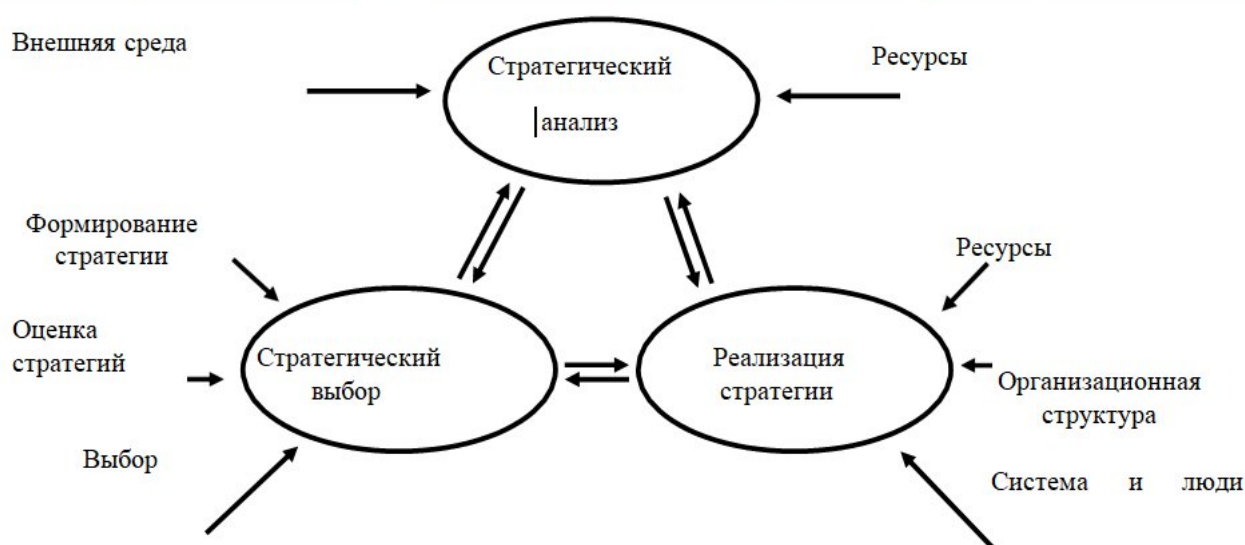


Рис. 1.2. Место стратегического анализа в выборе стратегического ориентира и реализации стратегии [24]

Целостная система аналитического обеспечения оценки достигнутого уровня результативности деятельности экономических субъектов, ориентированная на разработку ключевых перспективных индикаторов развития коммерческой организации – как базовой ячейки экономических

отношений, должна базироваться на взаимосвязи методологии стратегического экономического анализа с другими научными направлениями, обеспечивающими эффективные концептуальные подходы к выработке общей стратегии бизнеса.

Разные авторы по-разному подходят к раскрытию сущности стратегического анализа. Большинство из них рассматривают процесс стратегического анализа совместно с процессом стратегического планирования.

Одни считают, что процесс стратегического анализа является результатами изучения внутренней и внешней среды организации. Его цель – помочь организации капитализировать свои сильные стороны и минимизировать слабые, воспользоваться открывающимися возможностями и защититься от надвигающихся опасностей [12].

Другие авторы рассматривают процесс стратегического планирования вместе со стратегическим анализом как процесс разработки процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Они различают долгосрочное планирование, которое считается реактивным по своей природе, и стратегическое планирование, которое позволяет организации создавать свое будущее [19].

Третьи, не выделяя стратегический анализ, представляют стратегическое планирование как процесс организационного обновления и трансформации. Стратегическое планирование обеспечивает организацию инструментом адаптации ее услуг и деятельности для удовлетворения изменяющихся потребностей окружения.

Ансофф И. отождествляет процессы стратегического анализа и формулирования стратегии, не затрагивая вопросы оценки эффективности реализуемых стратегий [11].

Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. рассматривают достаточно широко понятие «стратегический анализ», подчеркивая, что стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному стратегическому выбору, предоставляя обоснованные альтернативы и ключевые критерии выбора [23].

Фрэд Р. Дэвид в своей модели стратегического управления на стадии разработки стратегии выделяет такие аналитические процедуры, как внешний и внутренний аудит, цель которых определить желаемые параметры компании и стратегии развития компании [12].

«...Стратегический анализ – способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления...», утверждает Абрамов В.С. [9]. Задача стратегического анализа заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определении способов управления этим объектом.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации [10].

Отварухина, Н. С. подчеркивает, что в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности [20].

Хасби Д. видит анализ в системе стратегического управления как средство оценки и контроля за реализацией стратегического плана. При этом отмечает, что этот процесс должен быть непрерывным и начинаться «со стратегии разработки стратегии». Стратегический анализ необходимо осуществлять параллельно развитию процессов планирования и подготовке соответствующей документации.

Хасси Д. считает, что стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не сможет достичь продолжительного стратегического успеха. При этом выделяются следующие моменты проведения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата [19].

Понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки

крупномасштабных прогнозов политического, финансового, институционального, экономического уровня, так и в контексте прогнозного управления в рамках хозяйствующих субъектов (организаций).

В итоге, чего же позволяет достичь стратегический анализ?

позволяет вам не выносить преждевременные суждения и приходить к неверным заключениям;

подвергает сомнению ваши предположения;

позволяет вам сформировать новый свежий взгляд на истинные причины проблемы;

помогает вам увидеть связи между подспудными причинами проблемы;

дает вам возможность создать последовательность шагов, своего рода стратегическую карту решения проблемы;

помогает вам правильно расставить приоритеты для приложения усилий (разработать стратегию).

Можно выделить следующие *три уровня стратегического анализа* относительно макро-, мезо- и микроуправления, которые имеют одну методологическую основу, одинаковые принципы, преемственность базовых методов исследования (рисунок 1.3):

стратегический макроэкономический анализ (внешний круг на рисунке 1.3) для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне политических институтов государства в целом, его бюджета, целевых государственных программ и т.д., которые требуют качественной оценки достигнутых агрегированных финансово-экономических показателей, используемых для формирования глобальных инвестиционных проектов, включая бюджеты целевых отраслевых и социальных программ и их мониторинг. Также проводится экспертная оценка функционирования экономических институтов, уровня развития техники и технологий, экологических требований и стандартов. Для оценки данного окружения наиболее приемлем STEP-анализ.

стратегический мезоэкономический анализ для целей исследования,

оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне регионов, отраслей, крупных корпораций, имеющих сложную вертикально и горизонтально интегрированную организационно-правовую структуру и т.д. Оценивается уровень влияния на организацию потребителями, поставщиками ресурсов, новичками на рынке, субститутами (взаимозаменяемые товары), конкурентами. Для данного уровня оценки наиболее приемлемо использовать инструмент пять сил Портера;

стратегический микроэкономический анализ для целей исследования, оценки и прогнозирования развития объектов управления на уровне организации в целом, направлений (видов) ее деятельности, структурных подразделений (дивизионов) и организационной структуры, кадровой политики, организационной культуры, финансов, производства и т.д. Для диагностики данного уровня наиболее подходящим инструментом является SNW-анализ.



Рис. 1.3. Три уровня стратегического анализа

На этапе стратегического анализа высшее руководство, привлеченные

эксперты и рабочие группы отслеживают наиболее важные для будущего компании факторы, называемые стратегическими факторами.

Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование организации.

Для комплексного решения различных управленческих задач на уровне организации, считаем необходимым выделить и систематизацию отдельных, связанных между собой видов стратегического анализа (табл. 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация видов стратегического анализа

Классификационный признак	Вид анализа
1. Уровень управления	Корпоративный, функциональный, структурный (анализ деятельности бизнес-единиц)
2. Стратегическая функция	Система менеджмента в целом, маркетинговый, снабженческий, производственный, технологический, технический, сбытовой, инвестиционный, инновационный, финансовый, учетно-экспертный (аудиторский), социальный, экологический, ресурсный, дивидендный
3. Субъект	Собственники организации, руководство организации, руководители и менеджеры департаментов управления, органы внутреннего контроля, внутренние аудиторы
4. Содержание	Комплексный, доминантный (важнейшие направления), локальный, тематический
5. Периодичность	Краткосрочный (до года), среднесрочный (от одного до трех лет), долгосрочный (свыше трех лет), эпизодический (ситуационный)
6. Метод изучения объекта	Системный, сравнительный, выборочный, маржинальный, факторный, экономико-математический и др.
7. Сегмент (область) прогнозирования	Рыночная стоимость, качество менеджмента в целом, инвестиционная привлекательность, рентабельность, конгломератная реструктуризация (слияние, поглощение), увеличение доли рынка сбыта, проникновение и закрепление в новом секторе рынка сбыта, финансовая безопасность, риски и их страхование
8. Информационная база	Внешние источники (СМИ, специальные и тематические аналитические обзоры, опросы, конфиденциальные данные), внутренняя финансовая и нефинансовая информация, финансовая отчетность, бизнес-планы и др.

Одной из особенностей стратегического анализа является перспективная направленность, основанная на результатах тщательного ретроспективного анализа и оценки достигнутого уровня развития бизнеса. Ретроспективный анализ, несмотря на свою основную контрольную функцию, позволяет

использовать максимально возможный объем детальной информации, экстраполировать результаты выявленных трендов для прогнозирования деятельности, корректировки стратегических управленческих решений, повышения обоснованности бизнес-планирования.

Важной составляющей методического обеспечения стратегического анализа является выбор методов и приемов, соответствующих его целям, задачам и этапам.

Методологической основой инструментария стратегического анализа являются общенаучные методы (системный и ситуационный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование и т.д.), аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний (социологии, психологии, антропологии, экологии, эстетики и т.д.).

Таким образом, стратегический анализ – это систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии, а также на рыночные позиции компании. Стратегический анализ используется во всех сферах жизни общества и человека: экономической, социальной, финансовой, политической, личной и семейной жизни и т.д.

1.2 Этапы стратегического анализа

Прежде, чем говорить об этапах стратегического анализа, нужно разобраться в одном казусе терминологии, касающемся рыночной среды, которая активно исследуется и в стратегиях, и в маркетинге, но классифицируется по-разному. И это зачастую вызывает непонимание между маркетологами и руководством организации (рисунок 1.4).



Рис. 1.4. Понимание внешней и внутренней среды с позиции маркетолога и менеджера

Понять, почему так произошло, легко:

Менеджер понимает под внутренней средой ту среду, которую он полностью может контролировать, т.е. свою организацию, тогда как все, что находится за ее пределами – это среда, которая может быть враждебной, нейтральной или благоприятной безотносительно от его, менеджера, желания – т.е. она является внешней, неподвластной ему средой.

Маркетолог же под внутренней средой понимает то, на что он может воздействовать, т.е. свою организацию и ее рынок (причем воздействовать на рынок ему зачастую легче, чем на то, что происходит в организации – отсюда и проявляются многие беды нашего бизнеса). Внешней средой для него является то, на что он повлиять не может никак, например, стихийные бедствия или таможенное законодательство.

Однако общую структуру стратегического анализа можно сгруппировать в четыре этапа. Первый этап стратегического анализа – выявление миссии и целей организации, следующие три – изучение среды организации (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Характеристика этапов стратегического анализа [19]

Этапы	1 – Анализ миссии и целей	2 – Анализ внутренней среды	3 – Анализ внешней среды (макро- и мезо-уровень)	4 – Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	1. Модель оценки миссии 2. Модель системы стратегического управления 3. «Дерево целей»	1. ЖЦИзд 2. SNW-анализ 3. ЖЦТех 4. ЖЦОрг по И.Адизесу; 5. Схема «БФР»	1. Пять сил Портера 2. Анализ «поля сил» 3. СТЕР-анализ 4. Стратегические зоны 5. Контактные аудитории Котлера 6. Анализ заинтересованных сторон 8. Ключевые факторы успеха (КФУ)	1. Матрица Ансоффа «продукт-рынок» 2. Матрица БКГ 3. SWOT-анализ 4. КП
Решения	Выбор структуры и редакция миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов анализа среды Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор стратегических альтернатив Выбор методов Выбор и оценка стратегической позиции Идентификация стратегий по позиции

Условные обозначения к таблице 1.2:

ЖЦИзд, *ЖЦТех*, *ЖЦОрг* – схемы жизненных циклов изделий, технологий, организации.

БФР – Бизнес-процессы продуктов – Функции по стадиям жизненного цикла – Ресурсы для исполнения функций.

СТЕР-анализ (PEST) – анализ сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической.

Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (*СЗХ*), ресурсов (*СЗР*), капиталовложений (*СЗК*), технологий (*СЗТ*), группы стратегического влияния (*СГВ*).

БКГ – Бостонская Консалтинговая Группа.

КП – конкурентные преимущества.

Порядок анализа большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д.

Тем не менее, опыт консультационной работы показывает, что эффективнее начинать с предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка *стратегического потенциала* в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Мы проводим, таким образом, анализ фактического и нормативного потенциалов (или сравниваем себя с главным конкурентом, если оцениваем свои конкурентные преимущества). По окончании анализа проясняется картина *сильных и слабых сторон* предприятия. Сильные стороны – это *возможные ключевые факторы успеха*.

Анализ внешней среды организации, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, позволяет оценить *стратегический климат* или *стратегические условия*, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

Анализ ни в коем случае не заканчивается двумя этапами.

Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке *стратегической позиции* предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды).

Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне *стратегической активности* руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую *стратегическую силу* (или определит так

называемый *стратегический успех*), которую часто называют *конкурентным преимуществом* (Кпр):

$$Поз \boxtimes Акт = Кпр$$

Здесь напрашивается аналогия: произведение массы на ускорение дает силу. У Ансоффа эта величина называется «конкурентным статусом фирмы» и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии), норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Логичнее эти операции выполнять на основе использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ). Выявленные на отраслевом рынке КФУ сравниваем с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяем, какие параметры потенциала реально сильны или слабы. Далее уточняем эти выводы, сопоставляя с возможностями и исходящими извне угрозами. Общее представление о процедуре стратегического анализа представлено на рисунке 1.5. Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, затрагивающие следующие аспекты.

Покупатель и рынок. Необходимо получить ответы на следующие вопросы:

является ли покупатель конечным пользователем продукции?

какова ценовая чувствительность различных видов продукции организации (фирмы)?

насколько стабильны отношения «производитель – покупатель» в определенной отрасли?

каково распределение покупателей в аспекте географии, объема продаж и т.п.?

Атмосфера деятельности. Полезная информация может быть получена с помощью следующих вопросов:

находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или

спада?

легко или трудно получить денежные средства от кредитных организаций?

каков относительный уровень процентных ставок, ожидается их рост или снижение?

велика ли стоимость акций, легко ли выпустить новые акции?

Конкуренты. Ответы на приведенные ниже вопросы помогут разработчикам стратегии оценить конкурентное положение организации:

каков уровень конкуренции в отрасли?

каковы масштабы конкуренции?

как быстро в настоящее время растут другие фирмы в отрасли?

какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу, исследования и разработки?

в какой степени конкуренты вовлечены в интеграцию?

Правительство. Настоящую и прогнозируемую степень влияний государства и его органов помогут определить вопросы подобного типа:

какие действия государства повлияли на компанию в прошлом?

в какой степени действуют регламентации правительства в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль загрязнения окружающей среды и т.п.?

в какой степени государственные власти допускают или ограничивают деятельность иностранных конкурентов?

Ответы на эти или подобные вопросы, учитывающие специфику действия фирмы, вопрос дадут общее представление о внешней обстановке.

Внешняя обстановка может создавать возможности или угрозы для организации. Развивая эту мысль, американские теоретики менеджмента Г. Джонсон и К. Скулз (1989) указывают, что внешняя среда, с точки зрения перспективы стратегического управления, представляет две основные проблемы. Первая — формирование аналитически обоснованной точки зрения на общее или основное воздействие внешней обстановки. Вторая — сложность

попыток проанализировать влияние каждой переменной среды.

Третий компонент стратегического анализа – определяет комплектность количества и качества ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.). Его методики будут представлены ниже, сейчас же следует отметить, что простым методом исследования внутренних ресурсов является учет ключевых преимуществ и недостатков организации. Более сложный путь – это использование концепции «цепочки образования стоимости» [21].

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации, также определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала. Следует отметить, что, если организацией владеют держатели акций, руководство при разработке стратегических планов должно учитывать их желания. В этой связи необходимо ответить на следующие вопросы:

кто является держателем акций компании; являются ли эти лица институциональными инвесторами или же индивидуальными держателями акций?

определены ли цели держателей акций, стремятся ли они к росту стоимости капитала или же к росту прибыли на капитал?

какому облику компании держатели акций отдают предпочтение?

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

На рисунке 1.5 факторы внутренней среды следует представить с позиции самой организации, руководстве и персонале. Факторы внешней среды детализируются по отраслевому признаку.

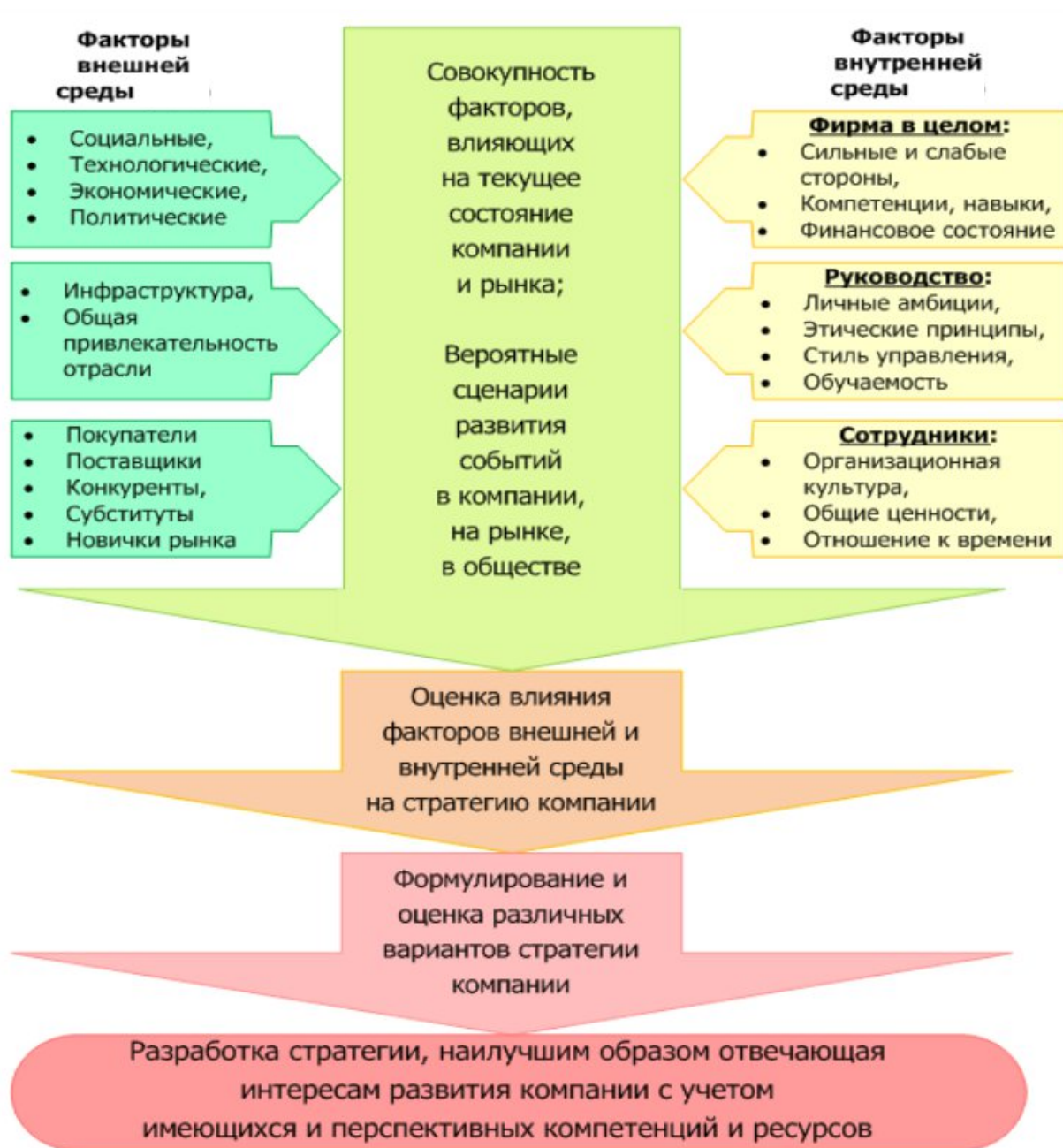


Рис. 1.5. Общее представление о процедуре стратегического анализа [20]

Таким образом, значение стратегического анализа сводиться к информационно-аналитическому обеспечению процессов принятия стратегических решений. Посредством стратегического анализа информация о внешнем окружении и внутренняя информация, формирующиеся в системах стратегического планирования и стратегического контроллинга, систематизируется, классифицируется, агрегируется и поступает в систему

принятия стратегических решений.

На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды:

сложность – число факторов, на которые предприятию следует реагировать;

подвижность – темп изменений, скорость, с которой происходят изменения в окружении предприятия;

неопределенность – количество и надежность информации о конкретных факторах внешней среды; чем выше неопределенность, тем с большим числом проблем приходится сталкиваться менеджерам предприятия;

привычность событий – новизна возникающих изменений.

Метод стратегического анализа внешней среды должен быть направлен на:

установление и оценку факторов среды, представляющих угрозу или способствующих развитию организации;

изучение изменений, влияющих на текущую деятельность организации, и установлении их тенденций;

разработку возможных реакций на развитие факторов среды;

открытие новых способов создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей.

1.3. Объекты стратегического анализа

Объектом стратегического анализа является организационное окружение организации (иногда называемое рыночной средой), которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей.

Общее представление объектов исследования в стратегическом анализе следует структурировать в виде определенных детерминантов (рисунок 1.6).

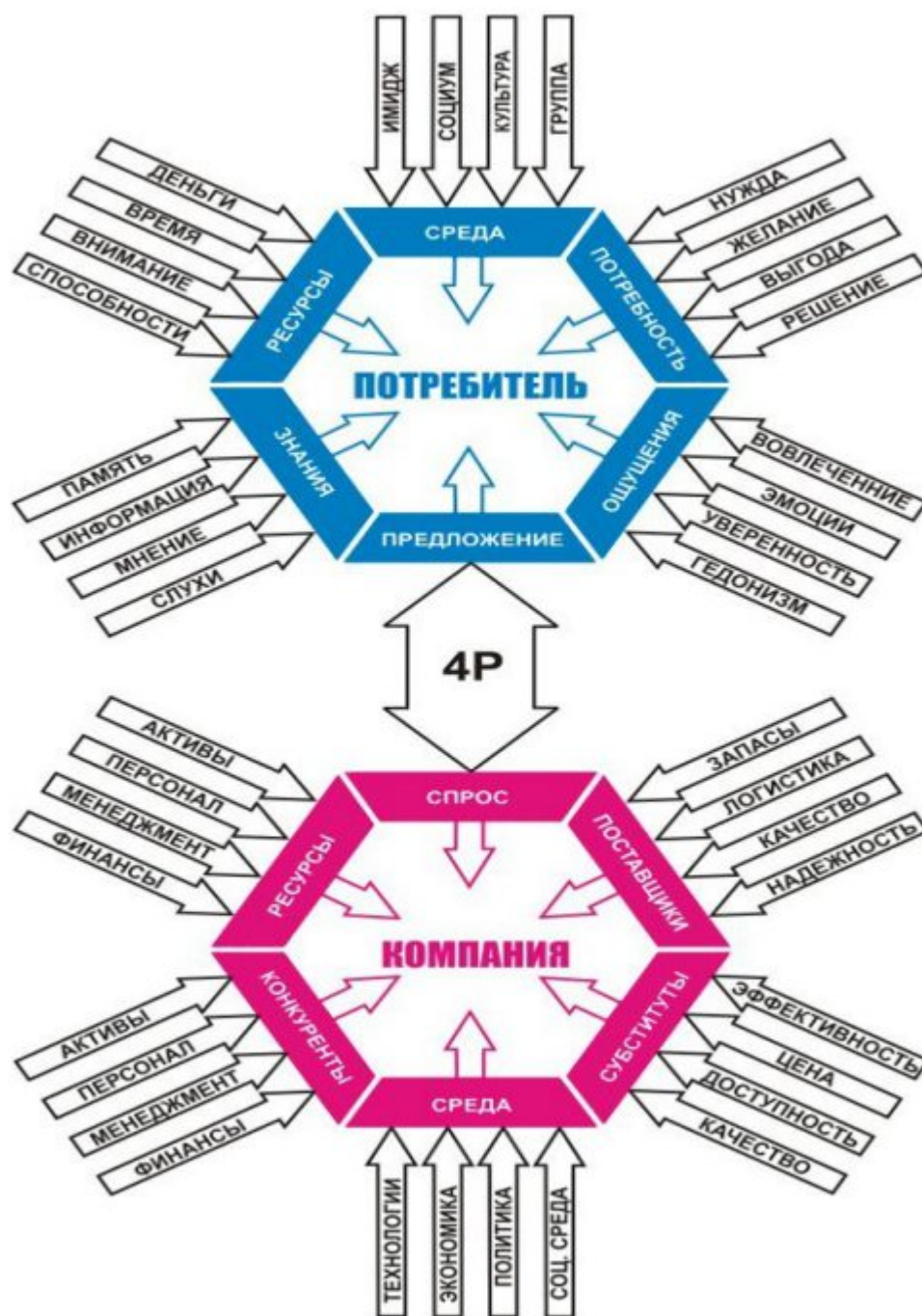


Рис. 1.6. Общее представление объектов исследования в стратегическом анализе [10]

Ключевым объектом анализа остается потребитель. С практической точки зрения объединяющим результатом анализа всех детерминантов является SWOT-анализ, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в

ходе анализа всех уровней.

Хочется отметить, что проведение SWOT-анализа, который часто рекомендуют как первый этап проведения анализа - т.е. анализа внутренней среды фирмы, не возможен без проведения анализа мезосреды, и является завершающим этапом стратегического анализа, соединяющего в себе все наработки и исследования. При оценке внутренней среды фирмы возможно лишь частичное проведение SWOT-анализа, а именно SNW-анализа, его более усовершенствованной формы, выделяющей так же нейтральное положение фирмы. Тем не менее, полноценный SWOT-анализ, а не применение его метода, возможно лишь на четвертом, заключительном этапе анализа, когда изучено внутреннее и внешнее окружение фирмы (с разбивкой на мезо- и макросреду).

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Характеристика теоретических подходов к понятию стратегического управления.
2. Уровни стратегического анализа в зависимости от уровней управления.
3. Теоретические подходы к классификации видов стратегического анализа.
4. Методические основы инструментария стратегического анализа, его методы.
5. Характеристика этапов стратегического анализа.
6. Подходы к классификации методов и моделей стратегического анализа
7. Цели и задачи современного стратегического анализа.
8. Влияние характеристики внешней среды влияют на выбор метода ее анализа.

Практическое задание №1

Используя видеоматериалы площадки <https://rutube.ru/> сформируйте

видение будущего в долгосрочной перспективе на 10-20 лет в определенной сфере (медицина, образования, экология коммунальное хозяйство, информационные технологии). Видео должно содержать экспертные заключения известных ученых и политических деятелей. Материалы рекомендовано относить к определенной географической местности. Допускается использование материалов футурологов.

Видео должно быть не более 5 минут, раскрывающее основные стратегические ориентиры, феномены и явления в определенных отраслях жизнедеятельности человека.

По итогам просмотра сделайте выводы и ответьте на вопросы:

1. Почему именно это видео вы представили для обсуждения?
2. Какие источники или авторы данного видео?
3. Какие стратегические ориентиры вы выделили бы наиболее правдоподобными и почему?
4. Сделайте итоговые выводы, чего авторы видео хотят добиться?

Практическое задание №2

Представьте, что вы руководитель стартапа в сфере EdTech. Опишите в виде эссе (до 1000 слов) ключевой стратегический вызов, стоящий перед вашей компанией, и кратко обоснуйте, почему именно этот вызов является приоритетным для стратегического анализа на данном этапе. Выделите подобные компании на практике и опишите ситуацию для них в формате «как есть».

Практическое задание №3

Представьте себе крупную компанию, которая уже несколько десятилетий успешно работает на рынке. Однако, в последнее время она сталкивается с усиливающейся конкуренцией, изменяющимися потребностями клиентов и нестабильной экономической обстановкой. Руководство понимает, что для сохранения лидерства необходимо провести глубокий стратегический

анализ. Разработайте план проведения такого анализа, включая выбор подходящих инструментов и методов, которые помогут компании определить факторы и объекты такого анализа.

Тема 2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа

2.1 Взаимосвязь стратегического анализа с системным и ситуационным подходами в менеджменте.

2.2. Особенности системного подхода в управлении.

2.3. Особенности ситуационного подхода в управлении.

«...Стратегический анализ, как и любая сложная система, требует не только понимания отдельных элементов, но и осознания их взаимосвязей и влияния на общую картину. Ситуационный подход, в свою очередь, напоминает нам, что нет универсальных решений, и каждая ситуация уникальна, требуя индивидуального анализа и адаптации стратегии...» – И. Ансофф [11].

2.1. Взаимосвязь стратегического анализа с системным и ситуационным подходом в менеджменте

Основой стратегического плана является выбор миссии и стратегических целей, которые служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и, одновременно, накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе стратегических альтернатив развития. Рассматривая организацию с позиции системного подхода, первым элементом такой системы является смысл существования организации или миссия. Именно миссия определяет сферу ее деятельности и в ней как правило, находят отражение: ·

целевые ориентиры организации (круг удовлетворяемых потребностей); ·
сфера деятельности организации (основные продукты и услуги, рынки);
возможные способы осуществления деятельности (основные технологии, используемые ноу-хау и др.);
культура организации (ценности и принципы деятельности); ·
внешний образ организации, ее имидж.

Анализируя миссию организации, автор такого анализа должен иметь в виду следующее:

организация является открытой системой, успех деятельности которой определяется, прежде всего, степенью ее адаптации к условиям внешней среды. Следовательно, миссию организация должна находить во внешнем окружении. Прибыль не должна провозглашаться главной целью организации, так как она является внутренней проблемой организации, хотя и очень важной;

миссия крупных, диверсифицированных организаций формируется более широко, чем миссия малых, узкоспециализированных организаций;

миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и удобной для восприятия форме, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией (собственникам, сотрудникам организации, покупателям, деловым партнерам и обществу в целом);

формулировка миссии должна исключать возможность разнотолкования и, в то же время, оставлять простор для развития организации;

миссия должна отличать организацию от ей подобной.

Миссию следует отличать от видения. **Видение организации** – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет.

Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность

при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Формулировка видения должна:

быть: лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг),

отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии. Примеры формулировки видения представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Примеры формулировки видения [19]

Philips	Давайте делать товары лучше!
Apple Computers	Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества
Chevron	Быть лучше лучших. Это означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием нас инвестируют
TMI Russia	TMI Russia — лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидам в процессе преобразований и достижения долговременных успехов
General Electric	Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности
Compag Computer	Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка

В то же время основные компоненты миссии, следующие:

1. *Продукты или услуги*, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. *Категории целевых групп потребителей.*
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. *способ*

удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

5. Философия бизнеса.

Технология анализа миссии компании как раз и ориентируется на выявлении обозначенных компонентов (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Анализ миссии организации по ключевым компонентам

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	<i>Каковы продукты или услуги, производимые предприятием?</i> Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	<i>Кто является целевыми потребителями предприятия?</i> Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, индустриальных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	<i>Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?</i>
Конкурентные преимущества	<i>В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами?</i> Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	<i>Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия?</i> Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.

Соответственно, примеры формулирования миссий представлены в табл. 1.5.

Таким образом, существует два подхода к пониманию **миссии**: широкий и узкий.

В широком понимании **миссия** - это философия и предназначение организации.

При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Таблица 1.5 – Примеры формулирования миссий организаций

Marriott Hotels	Предназначение компании Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом
Matsucita	Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами
Xerox	От копировальной техники к офису будущего
Фольгопрокатный завод, СПб.	Два века традиций — гарантия качества
Инкомбанк	Мы экономим ваше время и деньги
Онексимбанк	Стихии не подвластен
Камышинский ХБК	На шаг впереди спроса
Менатеп	Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе
Лукойл	Стать компанией мирового класса
Пепси-кола	Превзойти Коку!

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на

достижение **стратегических преимуществ** за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе **миссия** рассматривается как утверждение, раскрывающее *смысл существования организации*, в котором *проявляется отличие данной организации от ей подобных*.

Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой *подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных, скоординированных методов осуществления стратегий*.

Правильно сформулированная **миссия** наряду с *общим смыслом (философией организации)* обязательно несет в себе что-то, что делает ее **уникальной** в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления:

во-первых, заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что *повышает обоснованность принимаемых стратегических решений*;

во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует *интеграции* обособленных организационных единиц в одно целое, *мотивации* персонала и более *эффективному взаимодействию* руководителей и подчиненных на различных

уровнях;

в-третьих, способствует проецированию рационального и позитивного *имиджа* компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Связь между стратегической установкой, целями и задачами организации показана на рисунке 1.7.

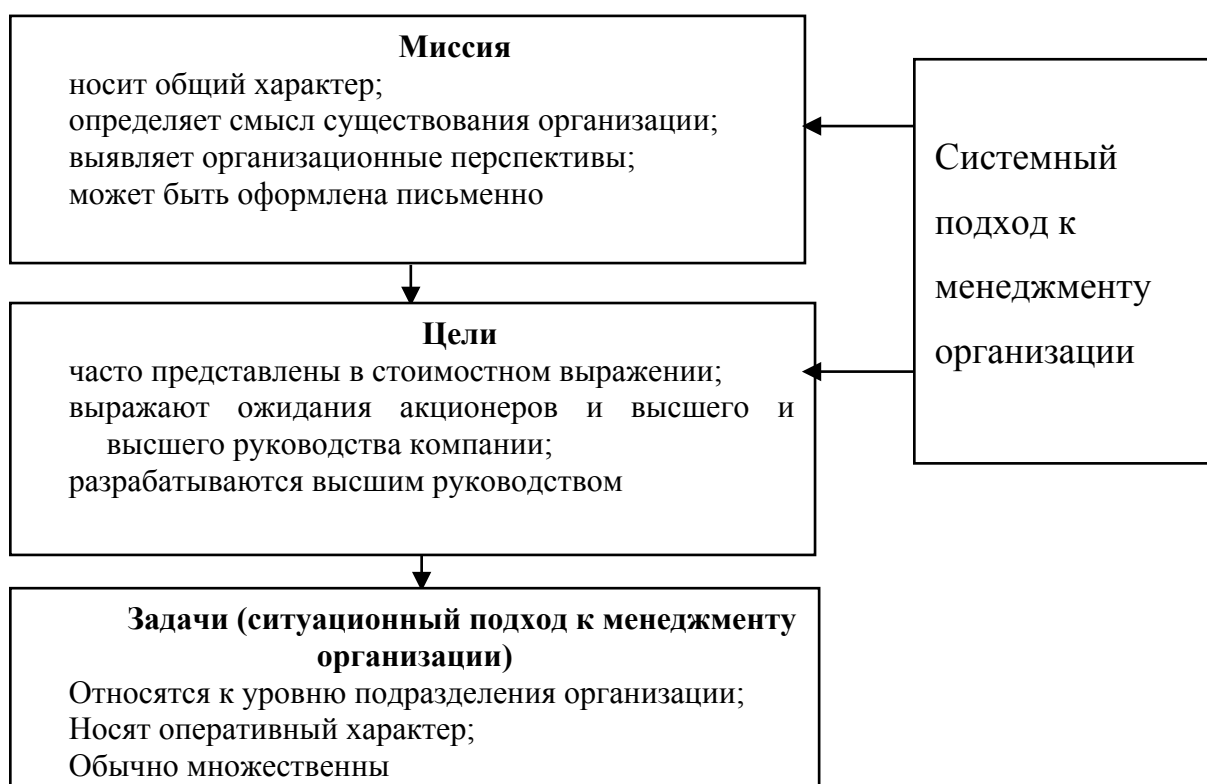


Рис. 1.7. Взаимосвязь системного подхода с миссией, целями и ситуационным подходом к менеджменту

Требования, предъявляемые к стратегическому анализу в контексте системного подхода – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является выявление

общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования.

Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

В то же время, на уровне постановки задач может включаться ситуационный подход к менеджменту организации – это моментное, разовое принятие решений, вызванное возникающими потребностями, изменениями внутренних или внешних условий, требующих адекватного реагирования со стороны руководства. Такие решения принимают на основе ситуационного анализа, предполагающего подготовку резервного арсенала аналитических методов, приёмов и механизмов управления на случай изменения условий в перспективе, возникновения новых, отличающихся от основного прогноза ситуаций, для того чтобы иметь инструмент их решения в соответствующий момент. Таким образом, в нём используются как стратегические, так и тактические подходы.

Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи имеют отношение и отдельным подразделениям организации или ее филиалам. Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той части их достижения, которая отводится отдельным подразделениям (например, цель компании получить определенный процент прироста объема продаж может быть переформулирована как конкретные задачи производственного подразделения, отдела маркетинга, транспортного подразделения, финансовой службы и т.д.).

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, так как они носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании.

Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением.

В отличие от ситуационного, системный подход предполагает управление организацией как единой совокупностью взаимосвязанных, взаимодействующих элементов [13].

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать её как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех её частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей. Достижение целей всех подсистем организации явление желательное, но почти всегда не реальное. Ценность системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя.

Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы всей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху.

Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Систематизация элементов проводится на основе изучения их

взаимосвязи и взаимообусловленности, т. е. рассмотрения отдельных подразделений организации, направлений анализа, показателей, факторов, комплексное выявление резервов по отдельным и общим показателям деятельности организации. Это позволяет построить приблизительную модель изучаемого объекта, определить его главные компоненты, функции, соподчинённость элементов системы, раскрыть логико-методологическую схему анализа, которая соответствует внутренним связям изучаемых показателей.

2.2. Особенности применения системного подхода в управлении

Теория систем прошла интересный путь развития. Первоначально она применялась в точных науках и в технике, а применительно к управлению стала использоваться в конце 1950-х гг., что явилось значительным успехом школы науки управления. Научно-технический прогресс, давший мощный толчок широкой автоматизации производственных процессов, стал оказывать своё революционизирующее воздействие и на процессы управления. В России это нашло применение вначале в проектировании автоматизированных систем управления (АСУ), а затем и в формировании системного подхода ко всем процессам организации и управления в социально-экономических структурах. Системный подход вошёл в современную теорию организации и управления как особая методология научного анализа и мышления. Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю. Наиболее известные из первых его разработчиков – американские ученые Ч. Бернارد, П. Драккер, Н. Винер, К. Шеннон [24].

Системный подход – это способ мышления руководителя по отношению к предприятию, к управлению. Он предполагает комплексное решение любых проблем организации.

Системный подход – направление методологии научного познания, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы: целостного комплекса взаимосвязанных элементов.

Основные принципы системного подхода:

Целостность – элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;

Иерархичность строения – каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система — как элемент более сложной системы;

Структуризация – позволяет анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры;

Множественность – построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;

Системность – свойство объекта обладать всеми признаками системы.

Итак, системный подход – это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы.

Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих восьми его аспектов:

системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить компоненты (средства производства и предметы

потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т.д.) и идеи, научно-осознанные интересы людей и их общностей;

системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы и позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемого объекта;

системно-функционального, предполагающего выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты;

системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей исследования, их взаимной увязки между собой;

системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для решения той или иной проблемы;

системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и особенность;

системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данного объекта с другими, то есть, его связей с окружающей средой;

системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемого объекта, пройденные им этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Оптимизация структур организаций с применением данного подхода основана на согласовании компонент «системной триады» (рисунок 1.8):

целей, определяющих смысл создания и существования организации и ее частей;

деятельности в различных ее формах (функциональные задачи, процессы и т. п.), которая обеспечивает реализацию целей;

организационной структуры, определяющей устройство организации.

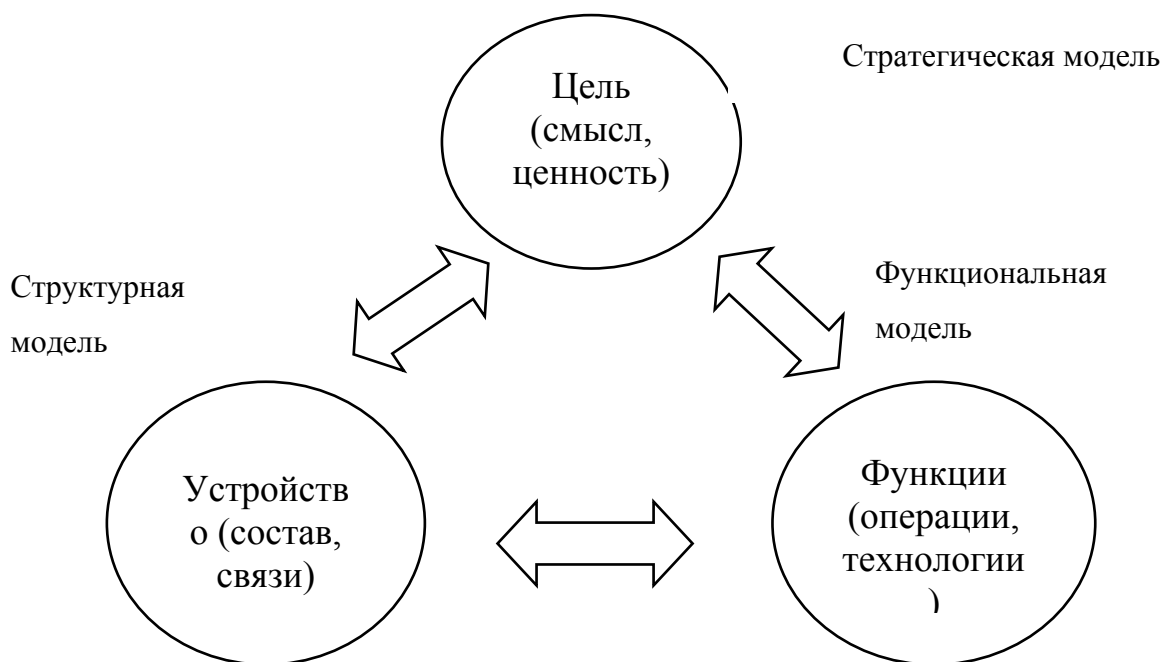


Рис.1.8. Триада системного подхода [19]

Для согласования этих компонент их нужно идентифицировать, структурировать, связать друг с другом. Кроме того, каждой из целей необходимо приписать метрики — показатели, отражающие степень реализации системой любого уровня своего предназначения («если не измеряем, то не управляем»).

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от миссии тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут быть цели и не имеющие финансового эквивалента, например, степень удовлетворения персонала от работы. Процесс достижения таких целей контролировать труднее. Цели организации обычно формулируются собранием акционеров, членами правления или президентом (генеральным директором) компании.

В качестве целей корпорации могут, например, выдвигаться следующие предложения:

представить потребителю качественно новый продукт или услугу;
расширить географию продаж;
найти альтернативные источники снабжения сырьем или энергией;
получить прибыль на используемый капитал в размере не менее 30% (до вычета процентов и налогов);
сохранять рост прибыли, пропорциональный росту объема продаж.

Система – это некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Нарушение любой части системы приводит к нарушению её функционирования в целом. В управлении все организации рассматриваются как системы. Основными элементами системы являются: цели, задачи, структура, техника и технология, люди.

В системном подходе существует два основных типа систем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов движутся непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность *приспосабливаться* к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование.

Так же есть и подсистемы. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются

системами. Эти части называются *подсистемами*. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

Особенности системного подхода сводятся к следующему:

четкое определение целей и установление их иерархии;

достижение наилучших результатов при наименьших затратах путем использования инструментов сравнительного анализа и выбора способов достижения поставленных целей;

широкая всесторонняя оценка всех возможных результатов деятельности с использованием количественной интерпретации целей, определением методов и средств их достижения.

Особенность системного подхода состоит в том, что он не содержит набора каких-либо руководящих принципов. Системный подход говорит лишь о том, что организация состоит из большого числа взаимосвязанных подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с окружающей средой.

2.3. Особенности реализации ситуационного подхода в управлении

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х гг. XX столетия, непосредственно связан с системным подходом и расширяет сферу применения на практике. Этот подход иногда называют ситуационным мышлением об организационных проблемах и способах их решения.

Первой работой в области ситуационного подхода считается исследование английских ученых Т. Бернса и Г. Сталкера, которое они провели на 20 предприятиях, производящих различные виды продукции. Работа этих предприятий рассматривалась применительно к стабильным и меняющимся

условиям. Это позволило сделать вывод, что для каждого типа условий характерна своя организационная структура управления: для стабильных условий – «механическая» структура, а для изменяющихся условий – «органическая» структура. «Механическая» структура основана на глубоком разделении труда и широком применении регламентирующих документов. Для «органической» структуры свойственно изменение целей, задач и прочего в зависимости от изменения ситуации [12].

Ситуационный подход рассматривает управление как конкретную ситуацию, требующую адекватных действий в рамках сложившихся обстоятельств. Поскольку главным звеном здесь являются действия или дела, соответствующие обстоятельствам, то такой подход еще иногда называют деловым, или «бизнес-концепцией».

Основная роль менеджера состоит в том, чтобы он правильно действовал в конкретной ситуации. Рассматривается не система вообще, а возникшая в ней конкретная ситуация.

Базовым в ситуационном подходе является определение понятия ситуации.

Ситуация – конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Рассмотрение конкретной ситуации позволяет руководителю подобрать наилучшие способы и методы достижения целей организации, соответствующие именно этой ситуации.

Согласно ситуационному подходу, в основе управления лежит ситуация, которой надо управлять. Если системный подход, развитием которого является ситуационный подход, устанавливает единство взаимодействующих частей системы, то ситуационный подход позволяет обеспечить профессиональный подход к управлению конкретной ситуацией. Ситуационный подход рассматривает процесс управления как последовательность управленческих решений в конкретных ситуациях принятия решений.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать. Ситуационный подход направлен на реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям.

Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут лучше способствовать достижению целей в конкретной ситуации. При этом простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на результат, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей организации. Основная сложность заключается в том, что все многочисленные ситуационные процессы взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

Эффективность работы организации зависит от большого числа переменных, в которых выделяются *внутренние* и *внешние* составляющие.

К основным внутренним переменным организации относятся ситуационные факторы, действующие внутри организации. В их числе – цели, задачи, структура, техника и технология, люди. Внутренние переменные формируются под воздействием управленческих решений, принятых людьми, создавшими организацию.

Однако в современных условиях учет только внутренних факторов совершенно недостаточен. Функционирующие организации испытывают значительное влияние факторов внешней среды (стимулирующих или лимитирующих), которые, в свою очередь, оказывают большое воздействие на

внутренние переменные организации.

Необходимость учитывать влияние внешней среды на деятельность организации отражена в научных исследованиях, появившихся в 50-е гг. прошлого века. Ситуационный подход расширил взгляд на организацию как систему управления, подвергающуюся воздействию как внутренних, так и внешних факторов. Отслеживать и своевременно реагировать на изменения во внешней среде особенно актуально в настоящее время. Эффективность работы организации, а иногда и ее существование зависит от того, насколько она способна адаптироваться к изменениям окружающей среды, динамика которой неизбежно возрастает.

Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как и когда необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Основная роль менеджера состоит в том, чтобы он правильно действовал в конкретной ситуации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить, как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования, контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть

вероятные последствия, – как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции. *Приведем простой пример.* Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Ситуационный подход на сегодняшний день является одним из наиболее перспективных в современной науке об управлении.

С одной стороны, он сегодня один из наиболее разработанных инструментов для последовательного, комплексного, системного анализа ситуаций принятия важных управленческих решений. С другой стороны, он позволяет выявить основные тенденции, определяющие динамику развития ситуации принятия решения, а также основные управляющие воздействия, способные оказать влияние на развитие ситуации.

Ситуационный подход позволяет руководителю наряду с целостным представлением объекта управления и его функционирования во внешней среде осуществлять эффективное управление конкретной ситуацией принятия управленческого решения.

Этот подход позволяет принимать решения, основываясь на анализе и понимании ситуации, динамики ее изменения, а не исходя из традиционного

принципа проб и ошибок. Возможность осуществления предварительного анализа ситуации и предвидения ее ожидаемых изменений делает ситуационный подход гораздо более эффективным и позволяет избежать порой значительных потерь ресурсов и времени.

В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

Ситуационный анализ – это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Ситуационный анализ является в некотором смысле противоположностью стратегическому управлению.

Действительно, стратегическое управление идет от глобального представления организации, ее целей и способов их достижения, которые в дальнейшем конкретизируются, детализируются, воплощаются в виде планов и заданий.

Но путь от выработки стратегии организации до ее воплощения в виде планов и заданий достаточно велик.

В ситуационном анализе, так же как в системном анализе и в любой другой науке об управлении, разработаны универсальные технологии, методы, приемы, которые годятся не только для одной отдельно взятой ситуации принятия решения, но и для целого класса ситуаций.

Так как ситуационный анализ представляет собой оценку возможных изменений в деятельности фирмы с учетом влияния действующих внешних факторов, для проведения ситуационного анализа в стратегическом менеджменте наибольшее распространение получили следующие *инструменты*:

Модель PEST(STEP)-анализа;

Модель «пяти сил» Портера;

Модель ситуационного SWOT-анализа;

Методика SNW-анализа предприятия;

Модель сбалансированной системы показателей BSC;
Модели 7-S Мак-Кинси;
Модель Маркетинг-микс или маркетинговая смесь (4P);
Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
Модель И.Адизеса;
Модель стратегического управления Ансоффа.

Ситуационный подход можно представить из следующих основных составляющих (рисунок 1.9).

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего. В то же время каждая ситуация индивидуальна и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

Эффективность ситуационного подхода к менеджменту организации зависит от количества и качества элементов, составляющих его информационную базу.



Рис.1.9. Составляющие ситуационного подхода

Информационная база стратегического анализа – это постоянно действующая система взаимосвязей специалистов, оборудования и концептуальных моделей, предназначенных для сбора, классификации, анализа и оценки информации, необходимой для стратегического управления. Источником такой информации является среда. По степени связи элементов среды со стратегическим управлением предприятия различают следующие его составляющие:

- макросреда (внешняя среда);
- непосредственное окружение (промежуточная среда);
- внутренняя среда.

Источники информации, благодаря которым специалисты предприятия получают сведения о макросреде, мезосреде и внутренней среде представлены в табл. 1.6.

Стратегический анализ макросреды включает изучение экономики государства, правового регулирования, политических процессов, природных

условий и ресурсов, социальных аспектов в стратегию развития предприятия. Эти элементы макроокружения не имеют прямой связи с предприятием, но влияют на формирование общей атмосферы бизнеса.

Таблица 1.6 – Источники информации предприятия [19]

Объекты изучения	Источники информации
Изучение внешней среды (макроокружение)	
Органы законодательной власти; Правительство; Местные органы власти; Общественные организации; Международные организации; Политические партии	Законодательство; Результаты исследований и разработок; Специальные источники информации; Средства массовой информации; Конференции, ярмарки
Изучение промежуточной среды (непосредственное окружение)	
Потребители; Поставщики; Конкуренты	Результаты исследований отраслевых НИИ; Собственные исследования (опросы или фокус-группы); Целевые заказные исследования специализированных организаций
Изучение внутренней среды	
Подсистемы предприятия; Процессы производства и управления; Связи внутри и вне предприятия	Формы отчетности; Внутренняя нормативная документация; Собственные НИОКР (постоянные и разовые)

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и другие. Оно охватывает тех участников рынка, с которыми предприятие имеет прямые отношения или которые непосредственно влияют на его деятельность.

Стратегический анализ внутренней среды выявляет возможности и потенциал, на который предприятие опирается в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутреннюю среду составляют следующие элементы предприятия: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Макроокружение и непосредственное окружение вместе составляют внешнюю среду. Таким образом, объекты стратегического анализа размещаются в трех частях среды: макроокружения, мезоокружение и непосредственно внутри предприятия. Они имеют разное влияние на стратегию деятельности предприятия.

Формирование информационной базы стратегического анализа начинается со сбора информации о критических элементах среды следующими способами:

- сканирование среды, т.е. поиск уже сформированной информации, которая существует в ретроспективе;

- мониторинг среды, т.е. отслеживание текущей и новой информации;

- прогнозирование – попытка представить информацию о будущем состоянии среды.

Для анализа информации на предприятии создается специальная система оценки внешней среды, которая предусматривает проведение специальных наблюдений, связанных с особыми событиями, и регулярных наблюдений за состоянием важных для предприятия внешних факторов.

Проведение наблюдений может осуществляться различными способами. Наиболее распространенными среди них являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;

- участие в профессиональных конференциях;

- изучение мнений сотрудников предприятия;

- проведение совещаний по проблемным вопросам на предприятии;

- анализ опыта деятельности предприятия.

Изучение компонентов макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они находились ранее или находятся сейчас. Нужно выявить тенденции, характерные для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы определить, что грозит предприятию и какие возможности могут открыться перед ним в будущем. Система стратегического анализа дает необходимый эффект, если она поддерживается руководством предприятия и обеспечивает его информацией, тесно связанной с системой планирования на предприятии. Все ключевые стратегические показатели деятельности

предприятия вместе с показателями, которые характеризуют производственный процесс, могут количественно оцениваться и отражаться в отчетах предприятия и его подразделений.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Раскройте понятие «миссия организации».
2. В чем разница видения и миссии организации, приведите примеры.
3. Какое определение шире «ситуационный подход к менеджменту организации» или «системный подход к менеджменту организации».
4. Что представляет собой широкое или узкое понимание миссии организации.
5. Любая ли организация должна иметь сформулированную миссию?
6. Понятие системного подхода в управлении и особенности его использования в стратегическом анализе.
7. Основные принципы системного подхода и основные аспекты его практического использования.
8. Особенности методики ситуационного подхода в управлении.
9. Ситуационный анализ как основа ситуационного подхода и его составляющие и инструменты.
10. Формирование информационной базы стратегического анализа.

Практическое задание №1

Используя данные таблицы 1.3 (примеры формулировки видения) и таблицы 1.5 (примеры формулирования миссий организаций) – проведите анализ миссий, предложенных в перечне, а также выберите наиболее удачные формулировки миссий (не менее двух) среди отечественных компаний, проанализируйте данные формулировки по предложенной технологии.

Аргументируйте их положительное или отрицательное восприятие. Ответ оформите в виде эссе до 1000 слов.

Практическое задание №2

Кратко опишите бизнес в терминах модели бизнеса, выбранного вами предприятия: рынки (потребители) – ценностные предложения (продукты (услуги)+каналы дистрибуции + цена + продвижение...) компетенции и основные активы компании.

Проанализируйте миссию, видение, ценности и стратегические цели организации на современном этапе.

Кейс №1

Цель кейса: обсуждение последовательности действий компании в части применения системного и ситуационного подходов.

Компания XYZ Ltd. — это крупный производитель электроники, основанный в 1980-х годах. В течение многих лет компания занимала лидирующие позиции на рынке благодаря высокому качеству своей продукции и инновационным разработкам. Однако в последние годы наблюдается снижение продаж и прибыли, вызванное усилением конкуренции со стороны новых игроков, изменениями предпочтений потребителей и ростом стоимости сырья.

Чтобы вернуть утраченные позиции и продолжить рост, руководство компании решило провести стратегический анализ с использованием системного и ситуационного подходов.

Системный подход:

Анализ внутренней среды:

Проведение аудита производственных процессов для выявления узких мест и потенциальных областей для оптимизации.

Оценка квалификации персонала и определение необходимости дополнительного обучения или найма специалистов.

Анализ финансовых показателей и оценка рентабельности различных продуктовых линий.

Анализ внешней среды:

Исследование рынка и конкурентов для определения ключевых тенденций и стратегий конкурентов.

Мониторинг потребительских предпочтений и ожиданий для адаптации продуктовой линейки.

Оценка макроэкономических факторов, таких как инфляция, курсы валют и регуляторные изменения.

Ситуационный подход:

Выявление проблемных зон:

Определение основных причин снижения продаж и прибыли, таких как устаревшая продукция, недостаточный маркетинг или проблемы с дистрибуцией.

Проведение опросов и фокус-групп для выяснения мнений клиентов и партнеров.

Разработка альтернативных сценариев:

Создание нескольких вариантов стратегий выхода из кризиса, включая модернизацию производства, расширение ассортимента, выход на новые рынки или партнерство с другими компаниями.

Оценка каждого сценария с точки зрения затрат, рисков и потенциальной выгоды.

Принятие решений и реализация плана:

Выбор наиболее перспективного сценария и разработка детального плана его реализации.

Распределение ресурсов и назначение ответственных лиц за выполнение задач.

Регулярный мониторинг прогресса и внесение коррективов в случае необходимости.

Заключение:

Использование системного и ситуационного подходов позволило компании XYZ Ltd. получить полное представление о своем положении на рынке и возможных путях дальнейшего развития. Этот процесс помог руководству принять обоснованные решения и сосредоточиться на тех областях, которые имеют наибольший потенциал для возвращения компании на путь роста и процветания.

Кейс №2

Ребрендинг сети кофеен «Уютный Кофе»: системный или ситуационный подход?

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить знания о системном и ситуационном подходах к стратегическому анализу. Он позволяет им развить навыки анализа сложных ситуаций, принятия решений в условиях неопределенности и обоснования своей позиции.

Описание ситуации: Сеть кофеен «Уютный Кофе» на протяжении 10 лет успешно работала в среднем ценовом сегменте, предлагая классические кофейные напитки и выпечку в уютной атмосфере. Однако, за последние два года компания столкнулась со снижением прибыли и оттоком клиентов. Анализ рынка показал, что конкуренция в кофейном бизнесе значительно усилилась: появились новые игроки, предлагающие более инновационные продукты и форматы, а также активно развиваются кофейни «третьей волны», ориентированные на более взыскательную аудиторию. «Уютный Кофе» провела внутренний аудит, который выявил следующие проблемы:

Устаревший имидж: Бренд воспринимается как «традиционный» и «скучный», не привлекает молодую аудиторию.

Ограниченный ассортимент: Меню не обновлялось в течение нескольких лет, не предлагает новых и модных напитков.

Недостаточная цифровая активность: Компания практически не использует социальные сети и онлайн-каналы для продвижения.

Неэффективная программа лояльности: Существующая программа лояльности не мотивирует клиентов к повторным покупкам.

Различия в качестве обслуживания: Качество обслуживания в разных кофейнях сети варьируется, что негативно влияет на восприятие бренда.

Руководство «Уютного Кофе» осознает необходимость срочных изменений и рассматривает возможность проведения ребрендинга. Однако, мнения внутри компании разделились:

Сторонники системного подхода предлагают провести комплексный ребрендинг, включающий:

Полное обновление фирменного стиля (логотип, цветовая гамма, дизайн интерьера).

Разработку нового меню с акцентом на инновационные кофейные напитки и десерты.

Активное продвижение в социальных сетях и онлайн-каналах.

Внедрение новой программы лояльности.

Стандартизацию качества обслуживания во всех кофейнях сети.

Обучение персонала новым стандартам работы. Они считают, что только комплексный подход позволит компании кардинально изменить свой имидж и привлечь новую аудиторию.

Сторонники ситуационного подхода считают, что необходимо действовать более гибко и адаптироваться к конкретным условиям. Они предлагают:

Провести более глубокий анализ целевой аудитории и её предпочтений.

Протестировать различные варианты ребрендинга в отдельных кофейнях сети.

Внедрять изменения постепенно, отслеживая их эффективность.

Сосредоточиться на тех аспектах, которые имеют наибольшее значение для конкретных сегментов клиентов.

Использовать локальные маркетинговые инструменты для привлечения клиентов в каждом районе.

Они считают, что системный подход может оказаться слишком затратным и неэффективным, если не учитывать специфику каждого региона и предпочтения клиентов.

Задание:

1. **Проанализируйте** ситуацию, описанную в кейсе, с точки зрения системного и ситуационного подходов.

2. **Определите**, какой из подходов, на ваш взгляд, является более подходящим для «Уютного Кофе» в данной ситуации.

3. **Обоснуйте** свой выбор, приведя аргументы в пользу выбранного подхода и контраргументы против альтернативного.

4. **Предложите** конкретные шаги, которые необходимо предпринять компании в рамках выбранного подхода.

5. **Оцените** потенциальные риски и выгоды от реализации предложенных шагов.

Критерии оценки:

Глубина анализа ситуации.

Четкость и обоснованность выбора подхода.

Логичность и последовательность аргументации.

Конкретность и реалистичность предложенных шагов.

Оценка рисков и выгод.

Тема 3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

- 3.1. Организационное окружение как объект стратегического анализа
- 3.2. Основные показатели анализа отрасли
- 3.3. Анализ структуры отраслевых издержек
- 3.4. Стратегический конкурентный анализ

«...Успех организации в долгосрочной перспективе зависит не только от её внутренних ресурсов и способностей, но и от её умения адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде. Игнорирование внешних факторов – это верный путь к стагнации и упадку...» – Питер Друкер [28]

3.1 Организационное окружение как объект стратегического анализа

В современном стратегическом анализе внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации. В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на макросреду (дальнее, общее окружение) и мезосреду (ближнее, отраслевое окружение).

Модель STEP (PEST)-анализа. Внешнее макроокружение (внешняя среда для маркетологов) обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа (по-русски его часто называют СТЭП-анализ или ПЭСТ-анализ – по первым буквам основных групп факторов). Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: социальных, технологических, экономических, политических.

Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;
- изменения в стиле жизни;

изменения вкусов и предпочтений потребителей;

изменения в уровне образования;

отношение к работе и отдыху;

изменение структуры доходов;

изменение отношения к отрасли.

Технологические факторы:

государственная политика в отношении технологий;

новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;

значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;

скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;

скорость и уровень передачи технологий в отрасли;

изменения в коммуникационных технологиях;

появление новых материалов;

технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;

тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Экономические факторы:

общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);

динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);

цикл деловой активности;

перспективы экономического роста текущей и других отраслях;

изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);

уровень безработицы и др.

Политические факторы:

изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);

налоговая политика государства, региона;
отношения с национальными и региональными властями;
политика приватизации, регулирования бизнеса;
уровень политической стабильности в стране / регионе;
приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.).

Это, конечно, не полный список всех факторов, да и те, что вошли в список, не обязательно будут присутствовать в вашем исследовании.

На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество STEP-анализа. Пример и форма расчетов STEP-анализа на основе экспертных оценок представлена в Приложении А. Итоговый результата STEP-анализа на локальном примере оценки рисков в новый регион можно внести в таблицу 1.7.

В современной литературе по стратегиям к четырем перечисленным группам факторов часто добавляют еще одну: экологию. В этом случае название метода обозначается как STEEP (реже SETEP или STEPE)-анализ или PEEST (реже PESET или PESTE)-анализ. Соответственно, по-русски встречаются обозначения СТЭЭП (СЭТЭП)-анализ или ПЭЭСТ (ПЭСЭТ) анализ.

Таблица 1.7 – Анализ наиболее значимых факторов по итогам PEST - анализа

Факторы	Возможности	Угрозы	Предпринятые действия	Необходимо предпринять действия
Социальные				
Политические				
Технологические				
Экономические				

Добавление одной новой буквы в привычное название метода – дань вошедшей в моду борьбы за экологию и, как следствие, огромного количества законов и программ, принятых на международном и национальных уровнях. Для многих отраслей не учитывать экологические

факторы сегодня просто невозможно. Наиболее явные существенные угрозы внешней среды, которые максимально приближены к 1 с отрицательным воздействием, становятся основой для заполнения поля «Угрозы» в инструменте SWOT-анализ, который будет далее рассмотрен в данном пособии.

3.2. Основные показатели анализа отрасли

Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры. В принципе, это простая задача. Она потребует идентификации главных игроков – производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?

Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние

они имеют?

Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?

Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?

Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?

Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?

Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Основные показатели анализа отрасли:

- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
- 2) перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- 3) структура и масштабы конкуренции;
- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) тенденции развития отрасли;
- 7) ключевые факторы успеха.

Знание *размера отрасли* важно для оценки инвестиций, определений доли рынка конкурентов. Анализ возможностей роста облегчает определение рыночного потенциала отрасли.

Мезосреда – это часть внешней среды, с которой организация имеет конкретные и непосредственные взаимодействия. Современные концепции стратегического управления к данной среде относят все заинтересованные группы, которые прямо влияют на производственно-хозяйственную деятельность организации и испытывают на себе ее непосредственное влияние.

Это, во-первых, поставщики необходимых для деятельности организации ресурсов (материальных, финансовых, трудовых); клиенты – потребители продукции; посредники – финансовые, торговые, маркетинговые, государственные экономические структуры.

Во-вторых, это конкурирующие организации и так называемые контактные аудитории – СМИ, общественные организации, местное сообщество и др., которые оказывают существенное влияние на формирование имиджа организации. Следует отметить, что организация находится под постоянным воздействием данных групп, но и сама может оказывать на них существенное влияние.

К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование. С точки зрения функционального подхода выделяют следующие основные области стратегического анализа внутренней среды: маркетинг, производство, финансы, управление персоналом, общее управление. Важной составляющей стратегического анализа является синтез полученных данных о различных составляющих организационного окружения, установление взаимосвязей между внешними и внутренними факторами.

Совместное рассмотрение факторов внешней и внутренней среды служит основой для выработки целей и стратегии организации, в наибольшей степени, учитывающей открывающиеся возможности во внешней среде, адекватно реагирующей на возникающие угрозы, наиболее полно использующей внутренний потенциал организации.

Необходимо определить направления роста и *стадии жизненного цикла* отрасли и отдельных товарных рынков (растущие, зрелые отрасли, отрасли, переживающие спад).

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста.

В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают, и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии, и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Способность организации добиваться своих целей в условиях резкого изменения внешних условий (международные санкции, ограничения, протекционистская политика государства, изменение ключевой ставки национального банка и пр.), на котором действуют другие организации с аналогичными целями, характеризуется понятием конкурентоспособность. Традиционно стратегическую конкурентоспособность организации начинают с анализа конкуренции в отрасли. По М. Портеру суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуются взаимодействием пяти основных сил (рисунок 1.10) [27].

В приложении Б представлена методика проведения данного анализа. К наиболее типичным источникам получения конкурентного преимущества относятся:

1. Новые технологии.
2. Изменение структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации продукта.
3. Новые запросы потребителей.
4. Появление нового сегмента рынка.
5. Изменение правил игры на рынке. Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества организации – постоянная модернизация производства и других ключевых видов ее деятельности.

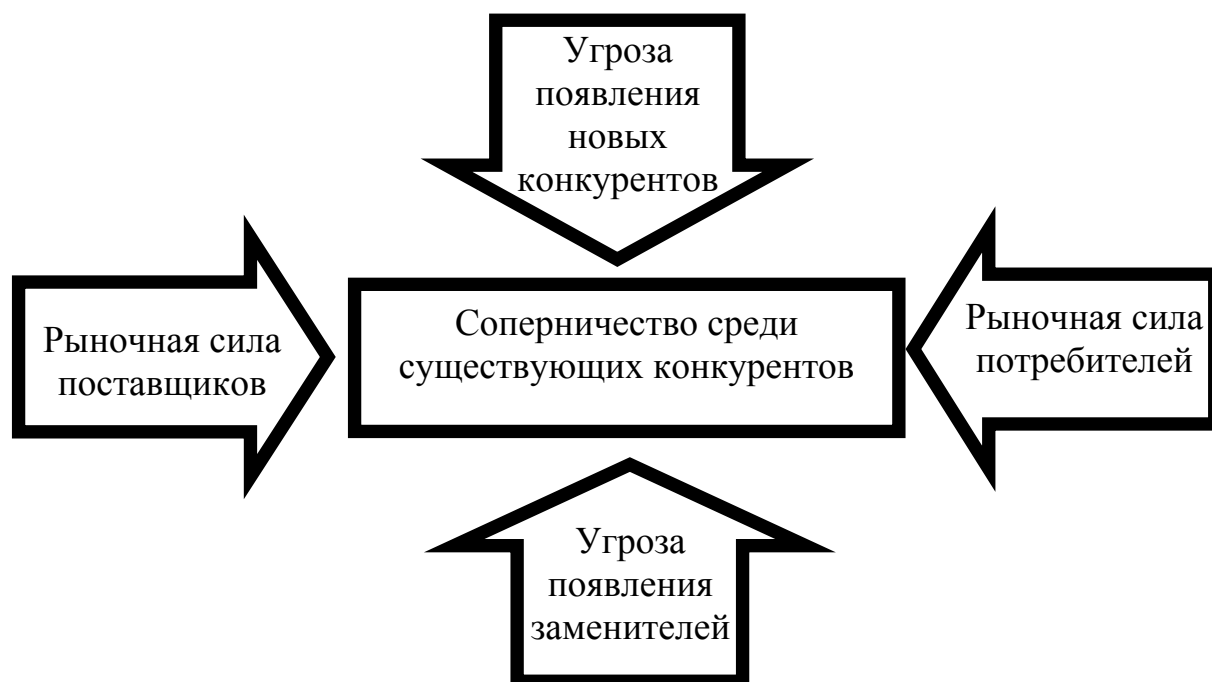


Рис. 1.10. Подель 5 сил Портера [27]

Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т.д.

Конкуренция становится наиболее жесткой, когда:

растет число фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала;

замедляется рост спроса на данный товар;

когда конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены с тем, чтобы увеличивать объемы продаж;

когда товары и услуги становятся настолько похожи, что все решает фактор цены;

когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;

когда мощные компании из других отраслей приобретают убыточные фирмы данной отрасли и предпринимают активные действия по их превращению в основных игроков отрасли.

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль (стоимости входа в отрасль).

Имеется три основных источника таких барьеров:

лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Барьерами входа в отрасль могут быть:

приверженность покупателей торговой марке;

доступ к каналам сбыта;

эффект экономии на масштабе производства;

переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);

трудность доступа к производственному опыту, действие кривой обучения;

объем необходимых капиталовложений;

привилегированный доступ к ограниченным ресурсам;

политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение

доступа к источникам сырья и т.д.

Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико, когда:

поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
доминируют несколько компаний;
концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
продукция уникальна или переходные затраты высоки;
от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В этом случае возможная стратегия – интеграция с поставщиками (так называемая *обратная интеграция*).

Возможности покупателей или поставщиков договориться между собой могут существенно уменьшить прибыль, получаемую отраслью.

Влияние покупателей велико в случае:

когда покупателей мало, а закупают они много;
когда объем закупок покупателя соизмерим с объемом всей продаваемой продукции;
когда продукция стандартизована;
имеется много альтернативных поставщиков;
покупатели хорошо информированы;
когда низки переходные затраты;
если данный товар не является для покупателя важным приобретением;

когда покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции.

Перспективная стратегия в этой ситуации – интеграция участников рынка. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия.

Шестая сила, которую необходимо добавить к списку Портера, – *разнообразные группы заинтересованных лиц, сторон, участвующих в операционной среде*. Что такое «заинтересованные стороны»? Какие выделяют группы влияния в стратегическом процессе? Как учитывать интересы заинтересованных сторон? Как можно использовать интересы групп влияния в стратегическом процессе? Как управлять заинтересованными сторонами?

Существует множество определений заинтересованных сторон. Определим их как любую группу или индивида, которые могут влиять на деятельность организации. Теория заинтересованных сторон утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции. Относительная власть различных групп влияния является ключевым моментом при оценке их значения, и организации часто ранжируют их по отношению друг к другу, создавая иерархию относительной важности. Стратегический анализ заинтересованных сторон включает в себя идентификацию и систематизацию основных заинтересованных сторон, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии.

Важность групп заинтересованных лиц варьируется от отрасли к отрасли.

Например, защитники окружающей среды в штатах Мэн, Мичиган, Орегон и Айова успешно препятствуют принятию законов, запрещающих использование одноразовых бутылок и банок, и поэтому требуются дополнительные вложения в производственные мощности, чтобы производить больше таких емкостей для напитков. Из-за подобных действий повышаются затраты почти по всем направлениям деятельности. Особенно сильное воздействие они оказывают на производителей с низкой рентабельностью, которые не могут окупить все такие затраты.

Управление заинтересованными сторонами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. Заинтересованные стороны можно разделить на четыре главные категории:

- 1) группы влияния, финансирующие предприятие;
- 2) менеджеры, которые руководят им;
- 3) служащие, работающие на предприятии;
- 4) экономические партнеры [27].

Каждая из этих групп имеет различные параметры измерения деятельности, что будет оказывать влияние на уровень ставящихся ими задач. *Высшее руководство.* Современные представления предполагают, что не владельцы, а высшее руководство имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией. Владение и управление не идут рука об руку. Часто случается, что владельцы не посещают ежегодные общие собрания и высшее руководство располагает свободой в преследовании своих интересов. Поэтому топ-менеджеры могут самостоятельно осуществлять следующие важные действия:

получать большую зарплату, выплаты в виде различных бонусов и менять структуру организации в соответствии с собственными интересами;

запускать одобренные ими проекты;

получать выгоду от различных видов деятельности.

Предполагается, что высшие руководители могут преследовать свои цели через задачу компании по максимизации доходов от продаж. Аргументом является то, что возросшие продажи означают больший престиж, более высокие оклады, более выгодное положение в сделках с финансовыми учреждениями и легче управляемый персонал.

Работники. Компания ставит задачи и действует в ответ на оказываемые персоналом управления влияние и действия.

Покупатели. Покупатели ожидают от организации продукты или услуги, которые представляют собой блага за их деньги. Они заинтересованы в том, чтобы продукты (услуги), которые они приобретают, повышали их уровень жизни соразмерно уплаченной цене.

Поставщики. Проблема взаимоотношений «организация – поставщик» не является достаточно хорошо теоретически разработанной. Однако М. Портер указывает, что поставщиков заботит их власть в отношении организации. Они учитывают уровень заменяемости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, существование затрат на смену поставщиков и создание отношения зависимости (затраты, связанные с переходом от одного поставщика к другому).

Типичные интересы основных групп влияния. Анализ их ожиданий заинтересованных сторон позволяет выявить те факторы и направления развития, которые без этого часто забываются или игнорируются. На рисунке представлены основные заинтересованные стороны и их ожидания (рисунк 1.11).

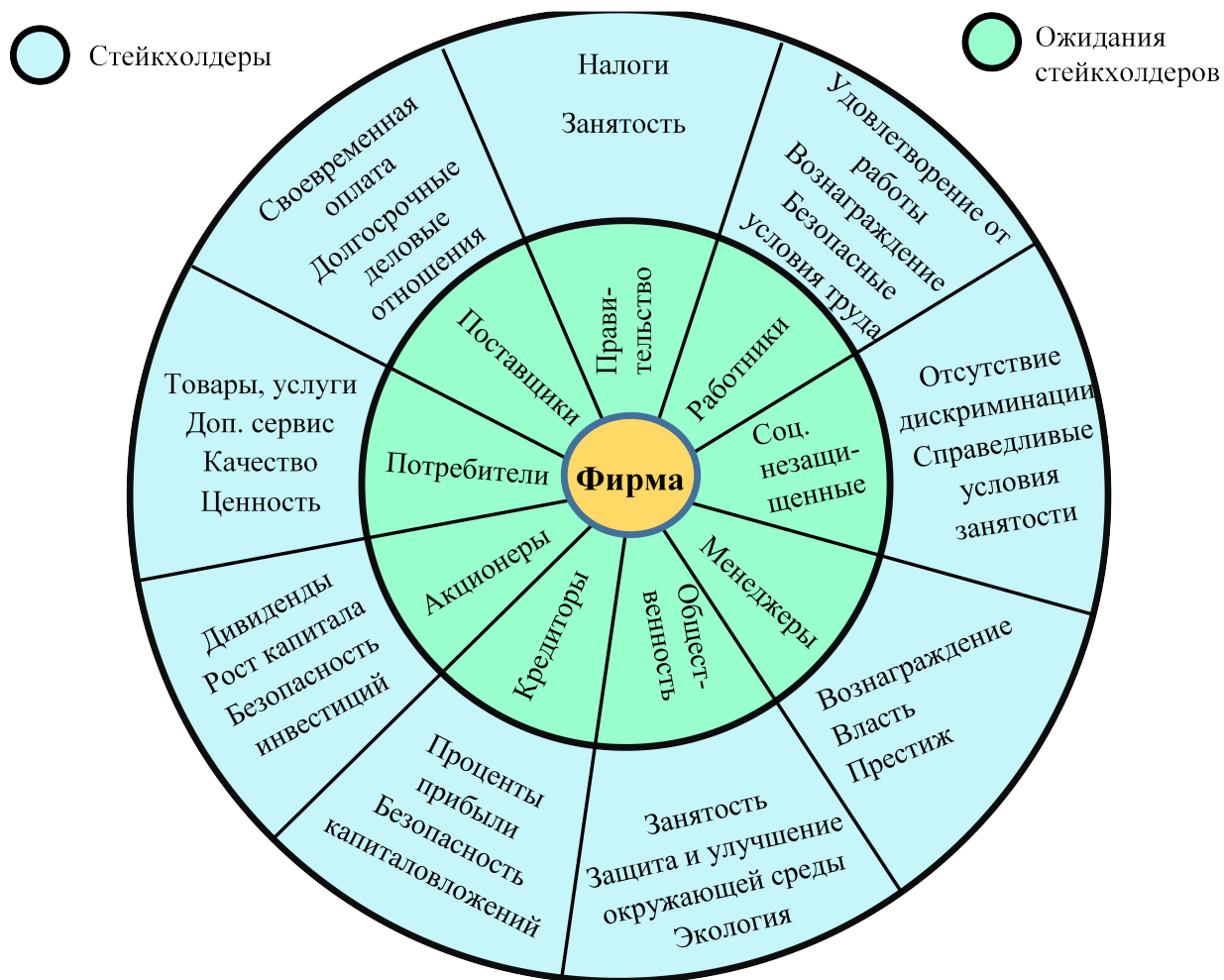


Рис. 1.11. Заинтересованные стороны и их ожидания [12]

Поведение групп влияния определяется их интересами. Эти интересы относительно стабильны во времени. Рассмотрим области интересов заинтересованных сторон:

1. Акционеры: размер годового дивиденда; повышение стоимости их акций; рост стоимости компании и ее прибыль; колебания цен на акцию.
2. Институциональные инвесторы: размер инвестиций с высоким уровнем риска; ожидание высокой прибыли; сбалансированность их инвестиционного портфеля.
3. Менеджеры высшего звена: размеры их жалования и премий; виды возможных дополнительных доходов; социальный статус, связанный с работой в компании; уровни ответственности; количество и острота служебных

проблем.

4. Работники: гарантии занятости; уровень реальной заработной платы; условия найма; возможности продвижения по службе; уровень удовлетворения работой.

5. Потребители: желаемые и качественные продукты; приемлемые цены; безопасность продуктов; новые продукты в подходящие сроки.

6. Дилеры-распространители: послепродажное обслуживание; своевременность и надежность поставок; качество поставляемого продукта (услуги).

7. Поставщики: стабильность заказов; оплата в срок и по условиям договора; создание отношений зависимости от поставок.

8. Финансисты корпорации: способность выплатить займы; своевременная выплата процентов; хорошее управление движением денежных средств.

9. Представители государственной и муниципальной власти: обеспечение занятости; выплата налогов; соответствие деятельности требованиям закона; вклад в экономический рост региона; вклад в местный бюджет.

10. Социальные и общественные группы: забота об окружающей среде; поддержка местной общественной деятельности; проведение акций социальной ответственности; требование прислушиваться к группам влияния.

Управление заинтересованными сторонами. Установление приоритетов относительно различных групп заинтересованных сторон позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки стратегического плана управления корпорацией, выработки стратегий и реализации намерений.

Определение приоритетов среди заинтересованных сторон порождает также идеи относительно типов стратегий, которые в наибольшей степени подходят для управления ими. Иными словами, речь идет о способности фирмы определить успешный курс в окружающей среде. Приоритет – это также

вопрос стратегического выбора. Организации используют два основных метода отношений с внешними заинтересованными сторонами.

Первый метод заключается в установлении партнерских связей с заинтересованными сторонами.

Второй метод представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ – маркетинговые исследования. В последнее время акценты управления посредниками смещаются от защиты компании от «неожиданностей» со стороны заинтересованных сторон к рассматриванию их в качестве «почти членов» самой организации.

Рассмотрим особенности управления традиционными заинтересованными сторонами.

Покупатели. Стратегия и тактика работы с важными покупателями включает в себя совместные заседания для определения движущих сил изменения бизнеса, обоюдные усилия по разработке продукции и рынка, увеличению коммуникативных связей, использованию общих площадей и совместные программы обучения и обслуживания. Укрепление связей с покупателями часто дает значительную выгоду.

Поставщики. Многие фирмы привлекают стратегически важных поставщиков к процессу разработки продукции и производству. Большинство фирм, которые используют метод «точно-в-срок», когда комплектующие, производимые поставщиками, подаются непосредственно в сборочные цеха, минуя склад, включают поставщиков в свои внутренние процессы.

Конкуренты. Конкуренты являются сложной проблемой, поскольку часто бывает так, что в интересах одного конкурента нужно заставить «дрогнуть» другого. Однако конкуренты объединяют усилия для борьбы с угрозой появления инновационных продуктов третьей стороны для успешного

прохождения жизненных циклов и для скачка вперед на основе новых технологий. Конкурирующие организации формируют союзы для ускорения технологического прогресса и разработки новой продукции, для выхода на новые или зарубежные рынки, для поиска широкого круга новых возможностей. Иногда скрытой мотивацией образования стратегических альянсов является достижение более выгодных начальных условий соревнования с другими, не принадлежащими альянсу компаниями. Иногда сотрудничество определяется необходимостью выработки общих стандартов, созданием общей системы сервисного обслуживания и т.д.

Конкуренты могут также объединяться в союзы для влияния на других заинтересованных сторон, таких как государственные учреждения, группы активистов, профсоюзы или муниципальные организации. Такие альянсы со временем становятся частью политической стратегии организации. Совместные действия могут включать членство в торговых ассоциациях, торговых палатах, в промышленных и трудовых комиссиях. Фирмы объединяются в ассоциации, чтобы получить доступ к информации, усилить свое влияние на законодателя и получить правовую поддержку своих действий. Трудовые ассоциации предоставляют информацию и данные по исследованию рынков труда и товаров, а также могут быть средством для обмена информацией о конкурентах. Фирмы также могут входить в промышленные или трудовые комиссии для управления переговорами с группами активистов и союзами.

Государственные учреждения и организации. Корпорации и правительственные органы имеют много общих целей, среди которых создание благоприятных условий для международной торговли, стабильных рыночных условий, сдерживания инфляции, успешной экономики, производства необходимых товаров и услуг. Как следствие, многие корпорации объединяются в союзы с государственными учреждениями, преследуя широкое разнообразие целей, включая анализ и нахождение решений социальных проблем, разработку и утверждение торговой политики.

Органы муниципального управления. Хорошие отношения с местными властями и муниципальными организациями могут привести к выгодному для организации местному регулированию или снижению местных налогов. Поэтому наиболее дальновидные руководители коммерческих организаций тратят определенные средства для помощи муниципальным властям в их усилиях решения местных проблем.

Общественные организации. Под этим названием скрываются многочисленные группы социально активных граждан, преследующие определенные политические, социальные или иные цели. Круг их многообразен. Сюда можно отнести и местные отделения политических партий, и союзы граждан (например, союзы ветеранов войн, бывших работников правоохранительных органов, организации типа «зеленых», союза солдатских матерей и многие другие), а также, находящиеся под патронажем государства или муниципальных властей организации, призванные содействовать выполнению государством своих социальных функций (например, общество слепых, различные объединения людей, нуждающихся в социальной помощи, и т.п.).

Группы общественных интересов особенно важны в качестве ценных заинтересованных сторон, помогая организациям избежать конфликтов в социальной сфере, которые могут закончиться неблагоприятной оглаской в СМИ и испорченной репутацией.

Созданию положительного общественного образа организации способствует также разработка продукции для инвалидов и других категорий, страдающих недугами групп населения.

Затраты с лихвой окупаются за счет роста общественной значимости компаний в глазах населения вообще и потребителей их продукции в частности, число которых в этом случае возрастает.

Профсоюзы. Они могут быть влиятельными заинтересованными сторонами, и их представительство при утверждении программ стратегического

развития зачастую является необходимым. Цель профсоюзов – защита интересов и увеличение благосостояния их членов.

Финансовые посредники – это совокупность множества организаций, которое включает, в частности, банки, юридические конторы, брокерские фирмы, консультантов по капиталовложениям, пенсионные фонды, компании с взаимными фондами, а также другие организации или отдельных граждан, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в фирму.

3.3. Анализ структуры отраслевых издержек

Одной из задач отраслевого анализа является выяснение, существует ли в отрасли *эффект обучения и эффект масштаба*. Целесообразным будет проведение сравнительной оценки издержек по всей цепочке создания стоимости.

Многие крупные корпорации успешно применяют в своей деятельности концептуальную модель кривой опыта (первоначально она называлась кривой обучения). Кривая опыта показывает, что каждый раз, когда совокупный объем произведенной продукции (в единицах) удваивается, единичные производственные затраты снижаются на некоторый постоянный процент (обычно на 20–30 %). Фактически проценты в каждой отрасли свои и определяются рядом переменных: количеством времени, которое требуется работнику для изучения новой задачи, возможностью экономии на масштабах, совершенствованием продукта и процесса, снижением издержек на сырье, а также рядом других. Например, в отрасли с кривой опыта 85 % корпорация может ожидать снижения затрат на 15 % при каждом удвоении объема производства. Здесь общие затраты на единицу продукции снизятся со 100 ден.ед. при производстве десятка единиц до 85 ден.ед. ($100 \text{ ден.ед.} \cdot 0,85$) после выпуска 20 единиц и до 72,25 ден.ед. ($85 \text{ ден.ед.} \cdot 0,85$), когда объем производства достигнет 40 единиц. Достижение этих результатов часто

означает инвестирование в НИОКР и в долгосрочные активы, что приводит к более высокому леввереджу, и к меньшей гибкости. Тем не менее производственная стратегия строится на наращивании мощности, опережающей спрос, так как это позволяет добиваться более низких единичных затрат и развиваться на основе кривой опыта. Если руководствоваться одной из будущих точек на кривой опыта, товар или услуга должны оцениваться достаточно низко, чтобы не допускать конкуренции и повышать рыночный спрос. В этом случае большое число проданных единиц и высокая доля рынка должны привести к высокой прибыли, в основе которой лежат низкие единичные затраты.

Руководство обычно использует кривую опыта для оценки производственных затрат:

- 1) при производстве продукта, который в прошлом никогда не производился по существующей технологии;
- 2) при производстве тех же продуктов по новой технологии.

Эта концепция впервые появилась в отрасли самолетостроения, но так же успешно может быть использована и в сервисных отраслях. Хотя многие фирмы активно пользуются кривой опыта, безоговорочное принятие отраслевой нормы (например, 80 % для самолетостроения или 70 % для производства печатных плат) в целом рискованный подход, так как кривая опыта у отрасли в целом по самым разным причинам может отличаться от кривой анализируемой компании.

Эффект обучения может быть отражен на опытной кривой (рисунок 1.12). Если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами. Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции.

Система сбыта продукции. На данном этапе анализируется, какие каналы сбыта преобладают в отрасли, их стоимость, существуют ли

альтернативные каналы сбыта, кто ими владеет.

Тенденции развития отрасли. Важно понять, какие факторы определяют изменения отрасли, в каком направлении она развивается.

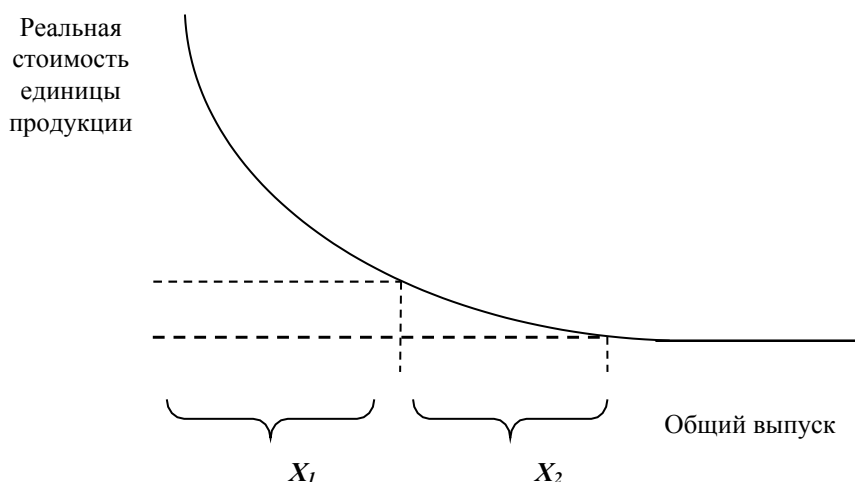


Рис. 1.12. Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции, где: X_1 - начальные затраты на производство, X_2 - затраты с учетом приобретенного опыта [19]

Итог отраслевого анализа – определение ключевых факторов успеха отрасли. *Ключевые факторы успеха* (КФУ) – это факторы, овладение которыми приводит к усилению конкурентных позиций предприятия.

Ключевые факторы успеха еще называют корневыми компетенциями, то есть это знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках.

Корневые компетенции или КФУ имеют три основные характеристики:

1. Они должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителей.
2. Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т.п. На практике

КФУ могут иметь разнообразные формы: это может быть квалифицированный персонал, низкая себестоимость продукции, высокая доля рынка, эффективная реклама, имидж предприятия и т.д.

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли. Например, на стадии роста для отраслей, производящих промышленные товары, важна технология, инновации, на стадии зрелости – маркетинг, сервис. Для отраслей, выпускающих потребительские товары, на стадии роста важны маркетинг, каналы сбыта, на стадии зрелости преобладают производственные проблемы.

Ключевые факторы успеха, действующие в конкретной отрасли, обобщаются в виде отраслевой матрицы (industry matrix). В этой матрице каждому фактору, исходя из его важности для будущего отрасли, присваивается весовой коэффициент (табл. 1.8).

Таблица 1.8 – Отраслевая матрица [19]

Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг компании А	Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента	Рейтинг компании В	Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6
Итого	1.00				

Матрица также показывает, насколько хорошо разные конкуренты отрасли реагируют на каждый такой фактор.

Чтобы заполнить отраслевую матрицу для двух отраслевых конкурентов (названных здесь А и В), выполните следующие шаги (с учетом анализируемой отрасли).

В столбце 1 (Ключевые факторы успеха) перечислите от восьми до десяти факторов, которые, скорее всего, определяют текущий и ожидаемый успех в отрасли.

В столбце 2 (Весовой коэффициент) укажите весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный), исходя

из того, как этот фактор влияет на общий текущий и будущий успех отрасли (независимо от числа факторов сумма всех весовых коэффициентов должна составить 1,0).

В столбце 3 (Рейтинг компании А) опишите конкретную компанию, входящую в отрасль, например компанию А. Используя свой опыт и знания, укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), исходя из того, насколько сильно эта компания сейчас зависит от каждого ключевого фактора успеха.

В столбце 4 (Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании А. Этот результат показывает значение каждого фактора с учетом весового коэффициента (от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), оценка 3,0 – средняя).

В столбце 5 (Рейтинг компании В) опишите вторую компанию, входящую в отрасль, в данном случае компанию В. Укажите рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), исходя из того, насколько сильно компания в настоящее время зависит от каждого ключевого фактора успеха.

В столбце 6 (Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента) умножьте весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 5 и получите взвешенный рейтинг для этих факторов для компании В.

И наконец, сложите весовые значения всех факторов, перечисленных в столбцах 4 и 6, и определите общие весовые значения для компаний А и В. Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов показывает, насколько хорошо каждая компания реагирует на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде.

Отраслевую матрицу можно расширить, включив в нее всех основных конкурентов отрасли, для чего надо добавить по два дополнительных столбца на каждого анализируемого конкурента.

3.4 Стратегический конкурентный анализ

Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента. Задача такого анализа состоит в получении характеристики каждого конкурента с точки зрения изменений стратегии, которые он может предпринять, и его вероятных успехов, его возможных ответных шагов на любые стратегические действия других фирм и любые изменения, возникающие в отрасли и за ее пределами. Тщательный анализ конкурента необходим для получения ответов на следующие вопросы. Кого мы должны выбрать в качестве объекта для борьбы в отрасли и какова должна быть последовательность действий?

Каково значение стратегического действия данного конкурента и насколько серьезно нам следует его воспринимать? Чего следует избегать, чтобы не вызвать эмоциональной и резкой реакции конкурента?

Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;

прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;

предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;

определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

Предложенная М. Портером идея выделения *стратегических групп конкурентов* полезна тогда, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке [27].

Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих

фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты, а именно схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются *позиционные карты* (рисунок 1.13).

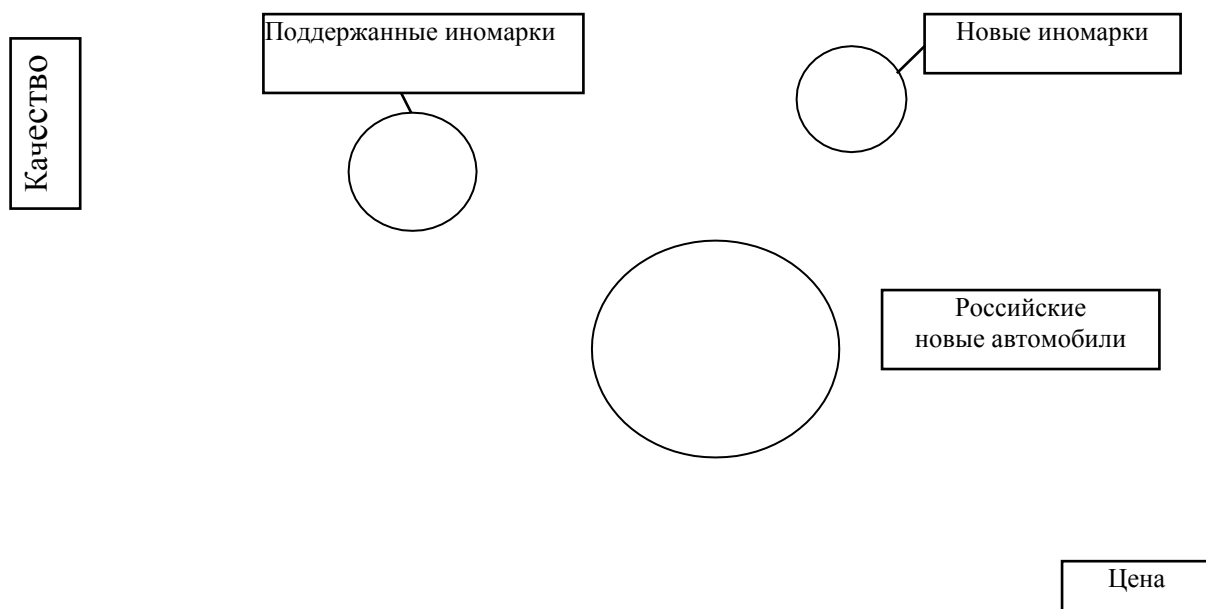


Рис. 1.13. Позиционная карта продавцов автомобилей на российском рынке

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть

размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т.д.

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность – весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.

3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы.

4. Размер круга, изображающего каждую группу, может отражать объем продаж группы.

Обычно анализ стратегических групп конкурентов проводится в дополнение к общему анализу отрасли.

Какие *выводы* можно сделать на основе этого анализа:

1. Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

2. Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей,

3. Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

4. Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.

При анализе интенсивности конкуренции в конкретной отрасли или стратегической группе полезно получить характеристики разных конкурентов,

так как их можно использовать в прогнозных целях.

Под стратегическим типом понимается категория фирм, определяемая на основе их общей стратегической ориентации и комбинации структуры, культуры и процессов, согласующихся с этой стратегией. По мнению Майлса и Сноу, фирмы, конкурирующие в одной и той же отрасли, можно классифицировать на основе их общей стратегической ориентации и отнести к одному из четырех базовых типов: защитники, разведчики, аналитики и реагирующие. Такое деление помогает объяснить, почему компании, сталкивающиеся с похожими ситуациями, ведут себя по-разному и почему они продолжают поступать, таким образом, в течение долгого периода времени. У этих общих типов есть следующие характеристики:

1. Защитники (defenders). Это компании с ограниченной товарной линией, которые делают ставку на повышение эффективности своих операций. Такая ориентация на затраты приводит к тому, что они вряд ли будут заниматься инновациями на новых участках. Представителем этого типа можно считать логистическую компанию или торговых посредников, специализирующиеся на одних и тех же процессах, ориентированных на приобретение продукции по низким ценам и реализация ее по рыночным.

2. Разведчики (prospectors). Это компании с достаточно широкими товарными линиями, которые делают ставку на продуктовых инновациях и поиске новых возможностей на рынке. Ориентация на продажи делает их в какой-то степени неэффективными. Как правило, они отдают предпочтение креативности, порой за счет эффективности. Наглядным примером этого типа можно считать российские машиностроительные компании, которые выпускают продукт, который не всегда лучше конкурентов на мировом рынке.

3. Аналитики (analyzers). Это компании, действующие, по крайней мере, на двух разных товарно-рыночных участках, одном стабильном и одном динамичном. На стабильных участках на первое место они ставят эффективность, на динамичных — инновационность. Типичным примером

анализирующей компании, предлагающей много потребительских товаров для самых разных рынков и отличающейся тщательностью при разработке новых продуктов Сбербанк с их инновационным подходом к внедрению искусственного интеллекта в основные процессы с учетом диверсификации видов деятельности.

4. К реагирующим (reactors) относятся компании, у которых нет постоянной зависимости между стратегией, структурой и культурой. Их (часто неэффективные) ответные действия на давление среды чаще всего проявляются как отдельные стратегические изменения.

Деление конкурентов по четырем категориям позволяет стратегически не только отслеживать эффективность каждой стратегической альтернативы, но и разрабатывать сценарии будущего развития отрасли.

Сбор данных о конкурентах подразумевает систематическое накопление и анализ публикуемой информации о конкурентах для более обоснованного принятия решения. Он преследует три главные цели:

- прогнозирование будущих стратегий и решений конкурентов;

- прогнозирование вероятных реакций конкурентов на стратегические инициативы фирмы;

- определение факторов, которые могут так повлиять на поведение конкурентов, чтобы сделать его более благоприятным.

Основным требованием для осуществления всех трех целей является понимание конкурентов, позволяющее предсказывать, какую стратегию и тактику они выберут, а также прогнозировать их реакцию на изменения окружающей среды и наши собственные действия. Чтобы понимать конкурентов, необходимо владеть информацией о них.

Источники информации могут быть самые разные:

Источники информации для анализа внешней среды:

- статистические данные;

- прайс-листы;

средства массовой информации;

каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;

годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа.

Что надо знать о своих ближайших конкурентах? Выделяют количественные (*фактические сведения*) и качественные (*оценочные данные*).

Сбор данных о конкурентах – это не просто накопление информации. Проблему представляет собой не недостаток, а избыток информации. Здесь самое главное систематический подход, позволяющий понять, какая именно информация необходима и в каких целях она будет использоваться. Основная задача состоит в том, чтобы понять конкурента. Для прогнозирования поведения конкурента Майкл Портер предлагает схему, состоящую из четырех частей.

Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов:

будущих целей,

текущей стратегии,

представлений,

потенциальных возможностей.

Большинство компаний проводят лишь частичный анализ, позволяющий получить интуитивное представление о текущих вариантах стратегии конкурентов, их преимуществах и слабых сторонах. Значительно меньшее внимание, как правило, уделяется пониманию движущих сил, определяющих поведение конкурента, – его будущих целей, его представлений о собственной позиции и состоянии своей отрасли. Установить эти движущие силы значительно сложнее, чем фактическое поведение конкурента, однако именно они определяют его будущее поведение.

Важно определить, каких именно конкурентов необходимо исследовать. Ясно, что анализу должны быть подвергнуты все важнейшие действующие

конкуренты. Однако интерес может представить также анализ потенциальных конкурентов, способных появиться на сцене. Для проведения анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках можно использовать схему в 5 этапов.

Этап 1. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли.

Анализ конкурентной среды предполагает, что для выявления принципиальных показателей, оценки их времени проявления (продолжительность воздействия) и важности в аспекте отраслевого рынка, необходимо провести анализ межотраслевых и специфических факторов, которые влияют на положение и рост конкурентной среды отрасли. К межотраслевым факторам анализа конкурентной среды можно отнести экономические, административные, организационные.

Экономические факторы анализа конкурентной среды, от которых зависит уровень конкуренции в отрасли: несовершенство налоговой и кредитной систем, ценовая политика государства, ограничения по спросу со стороны населения, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатеж, высокая инфляция и финансовая нестабильность.

На организационные факторы влияют уровень развитости инфраструктуры отрасли рынка (в первую очередь ее материально-технического комплекса – складское и тарное хозяйство, транспортные системы, объекты сервисного обслуживания, ремонтно-строительные организации) и информационно-коммуникационный комплекс (именно он является узловым в формировании единого информационного поля отраслевого рынка).

Административные факторы анализа конкурентной среды: образование хозяйствующих субъектов и сопутствующие им процедуры регистрации фирм.

Все отрасли имеют характерные лишь для них факторы.

Этап 2. Определение состава продавцов и покупателей.

Определение состава продавцов и покупателей важно для проведения

анализа конкурентной среды, поскольку они в условиях рынка ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за созданием условий продажи товара. Чтобы увидеть полную картину конкурентной среды, нужно принять в расчет каждого продавца, который ведет деятельность на данном товарном рынке в регионе. Затем определяются группы покупателей, которые приобретают продукт у каждого конкретного продавца. Состав группы покупателей, нужный для анализа конкурентной среды, уточняется по таким параметрам: возможность каждого из покупателей выделенной группы купить товар у любого из продавцов, реализующих свою продукцию на определенном товарном рынке.

Этап 3. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам.

Оценивать интенсивность конкуренции в контексте конкурентной среды нужно с опорой на базу информации о доле рынка производителей и с учетом данных о поставщиках. Также необходимо принять во внимание корректировку на эмпирические данные. В расчете логичнее брать для анализа конкурентной среды объемы выпуска продукции, величину поставок и реализации продукции на соответствующих отраслевых рынках. Но по статистическим учреждениям данную информацию не отслеживают, и она не может отслеживаться. Причиной этого можно назвать несовершенство системы статистической отчетности. Обычно исследователи работают с данными об объемах продаж, которые учитываются в общем виде и в денежном выражении, данными о ввозе и вывозе, которые тоже приводятся по видам товаров и в стоимостном выражении, но не по производителям, – это принципиально для анализа конкурентной среды.

Этап 4. Выявление показателей и барьеров.

Определение качественных показателей структуры отрасли, фиксация наличия входных барьеров отраслевого рынка для возможных соперников, степени их преодолимости и открытости рынка для межрегиональной и

международной торговли значимо для полноценного результата анализа конкурентной среды.

Барьеры входа на отраслевой рынок возможных соперников часто очень усложняют возможность их доступа, и поэтому ограничивают конкуренцию в отрасли.

Этап 5. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка.

Для определения условий, которые способствуют формированию монополии на товарном рынке, нужно провести анализ поведения хозяйствующих субъектов, которые занимают самую большую долю на рынке по отношению к своим имеющимся и возможным конкурентам. Анализ конкурентной среды даст возможность оценить рыночный потенциал, точнее – его наличие или отсутствие. Рыночный потенциал – это возможность хозяйствующего субъекта, необязательно связанная напрямую с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам.

Что должен содержать анализ конкурентной среды:

1. Определение количества компаний, функционирующих на рынке;
2. Установление долей компаний на рынке;
3. Определение степени концентрации и типа товарного рынка (по индексу Герфиндаля Гиршвина и коэффициента концентрации);
4. Выявление входных барьеров товарного рынка.

По результатам анализа потенциальный инвестор получит представление о возможностях предприятия вести успешную конкуренцию.

На основе анализа тенденций развития спроса в отрасли, определения емкости рынка, ведущих конкурентов, возможной доли фирмы на рынке следует выйти на показатели возможных объемов продаж [16].

Результаты исследования рынка включают сведения:

1. Товар и его конкурентные преимущества: качество, технико-экономические показатели продукции;
2. Емкость рынка и возможные тенденции ее изменения, о сегментах рынка;
3. Информация о клиентах: кто, где и сколько;
4. Информация об основных конкурентах и их доли рынка (сейчас и впоследствии);
5. Оценка предполагаемой доли рынка и годовой объем производства;
6. Предполагаемая цена продукта.

Направления анализа потребителей – сегментация рынка (кто?)

1. Кто покупает и использует товары или услуги предприятия? Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения, *свое покупательское поведение*.

2. Кто самый крупный покупатель? (Правило Парето гласит, что 20 % покупателей делают 80 % всех покупок.) Это значит – кому уделяем внимание.

3. Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар? (или покупает у конкурентов).

4. Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития (как изменится сегментирование)? Критерии – схожая клиентская политика.

Мотивация потребителей (почему?)

1. Каковы мотивы покупки и потребления товара?
2. Каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
3. Каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. Покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация

фирмы и уровень обслуживания, и масса других факторов.

Производитель должен стремиться определить, в чем заключается ожидаемая ценность товара для разных групп покупателей.

Ошибка менеджеров может заключаться в том, что они думают, будто знают ответ. Часто считается, что ценность – это качество продукции и ее цена. Однако, что касается цены товара, то здесь не все так просто.

Мировая практика менеджмента имеет немало примеров, когда фирма повышала цену на свою продукцию и тем самым увеличивала сбыт. Поэтому важнейшая задача менеджмента заключается в расчете такой цены, которая соответствует ценности продукта для покупателя.

Отношение покупателей к товару

Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

удовлетворены ли потребности покупателей?

существуют ли проблемы у потребителей?

существует ли приверженность к товару/марке?

каковы издержки переключения на товар конкурентов или товар-заменитель? (они могут быть даже отрицательными).

Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Поэтому необходим постоянный контакт с ними (беседы, личные контакты, опросы), тем более что вкусы, пожелания, мотивы обращения к покупателям и потребительские ожидания меняются со временем.

Практика свидетельствует, что поведение покупателей существенно различается в зависимости от дохода, возраста и многих других факторов. Поэтому целесообразно проводить *сегментацию рынка*, т. е. делить его на отдельные сегменты. Чаще всего рынок делят на группы покупателей со схожими признаками, хотя можно сегментировать сам товар и конкурентов.

Важно сформировать конкурентный профиль продукта, который всегда учитывает психологические аспекты и вызывает ассоциации у потребителя. Шаблон такого профиля продукта можно представить в виде табл. 1.9 с

экспертными оценками потенциальных потребителей определенного критерия по шкале от 1 (плохо) до 10 (отлично).

Таблица 1.9 – Конкурентный профиль продукта

Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Качество продукта					+					
Время на рынке					+					
Масштабы компании								+		
Активность	+									
Узнаваемость									+	
Динамика		+								
Репутация		+								
Эффективность							+			
Объем продаж							+			
Профессионализм							+			
Мобильность							+			
Уровень цены										+
Рекомендации					+					
Прибыль					+					
Качество обслуживания					+					
Виды деятельности				+						
Количество рекламаций				+						
Работа с производителями, позиция				+						
Степень влияния на производителей										+
Выполнение гарантийных обязательств					+					
Капитал, финансовые возможности					+					
Наличие стратегии				+						

Конкурентный профиль продукта позволяет перейти к пониманию соответствующего сегмента потребителя, который запрашивает необходимые его свойства и характеристики.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.
2. Улучшить понимание изучаемого явления.
3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

Признаки сегментации потребителей

географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т.д.);
социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т.д.);
по размеру (крупные, средние, мелкие);
форме собственности (частные, акционерные, государственные);
по отраслям;
месту расположения.

Критерии сегментации потребителей – показатели того, насколько верно фирма выбрала тот или иной сегмент:

емкость сегмента;
доступность сегмента;
информационная насыщенность сегмента;
существенность;
устойчивость;
прибыльность;
шансы на успех в конкурентной борьбе.

Анализ внешней среды предприятия должен проводиться службой маркетинга. Наличие систем маркетинговой информации на предприятии, которая обязательно включает процедуры слежения за конкурентами, является ключевым фактором успеха практически любого предприятия.

Выбор потребителей

Большинство отраслей продают свою продукцию или услуги не одному, а многим покупателям. Рыночная власть этой группы покупателей в совокупности представляет одну из основных конкурентных сил, воздействующих на потенциальную прибыльность отрасли.

По своей структуре группа покупателей отрасли редко является однородной. Покупатели потребительских товаров не похожи друг на друга по количеству покупаемых товаров, доходам, уровню образования и по многим

другим характеристикам. Покупатели отрасли неодинаковы и по своим потребительским запросам. Они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, по стоимости обслуживания.

В результате этой неоднородности целевой выбор покупателей становится важным компонентом стратегии. В широком смысле фирме при наличии выбора следует продавать свою продукцию наиболее благоприятным из возможных покупателей. Выбор покупателей может оказать существенное влияние на темпы роста фирмы и способствовать минимизации их разрушительной рыночной власти. Выбор покупателей с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отраслях зрелых, а также тех, где трудно поддерживать барьеры для вхождения, созданные на основе дифференциации продукта или технологических инноваций.

Можно выделить четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения:

1. Потребности в закупках по отношению к возможностям компании.
2. Потенциал роста покупателей.
3. Структурная позиция.
4. Стоимость обслуживания покупателей.

Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей. При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом. Значение потенциала роста покупателей для формулирования стратегии очевидно. Чем выше потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что

его спрос на продукцию фирмы будет возрастать.

Критерий структурной позиции покупателя для целей стратегического анализа полезно разделить на две части. Внутренне присущая рыночная власть – это тот рычаг, с помощью которого покупатели потенциально способны оказывать давление на продавцов с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения. В то же время такое давление может быть пущено или не пущено в ход, поскольку покупатели различаются в том числе и по своей склонности использовать рыночную власть для воздействия на цены продавца в сторону их снижения.

Последней ключевой покупательской характеристикой, важной с точки зрения стратегии, являются затраты фирмы на обслуживание конкретных покупателей. Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.

Указанные четыре критерия не всегда работают в одном направлении. окончательный выбор наилучших целевых покупателей часто требует взвешенного и сбалансированного подхода к оценке указанных факторов с учетом поставленных перед фирмой целей.

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев *находить наиболее благоприятных покупателей для формирования для них предложения.*

Различные фирмы располагают различными позициями в отношении выбора покупателей. Например, фирма с высоким уровнем дифференциации продукта сможет продавать его «хорошим» покупателям, недоступным для ее конкурентов. Рыночная власть покупателей также неоднозначна для различных фирм. Очень крупная фирма или фирма с уникальным набором продуктов может находиться под меньшим воздействием масштаба покупателя, чем более мелкая, и это лишь один из примеров. Таким образом, то, насколько выгоден

покупатель, – зависит от позиции фирмы по ряду параметров.

Существует также целый ряд стратегических выводов, вытекающих из принципов выбора покупателей:

Фирма, имеющая позицию на основе низких издержек, может сбывать продукцию покупателям, обладающим рыночной властью и чувствительным к ценам, и, тем не менее, быть успешной.

Если фирма является низкозатратным производителем, она сможет получать прибыль выше среднеотраслевой независимо от власти или ценовой чувствительности покупателя, так как в этом случае продавец сможет выдержать ценовую конкуренцию и, тем не менее, иметь прибыль выше, чем у конкурентов.

Фирма, не располагающая преимуществом в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей.

Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимущества в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Если фирма не способна добиться лидерства в уровне издержек, она должна проявить осторожность, чтобы не «застрять на середине», продавая продукцию влиятельным покупателям.

«Хороших» покупателей можно «воспитать» (или улучшить их качество) на основе стратегии.

Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными. Например, умелая организация продаж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей.

База выбора покупателей может быть расширена.

Возможны два основных пути расширения выбора покупателей. Первый состоит в увеличении добавленной стоимости, которое обеспечивает покупателю фирма. Это может быть достигнуто с помощью следующей тактики:

- предоставление специализированного обслуживания покупателям;
- предоставление инженерно-технической помощи;
- предоставление кредита или быстрой доставки;
- создание новых свойств продукта.

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является изменение восприятия покупателем функций продукта. Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает такие дополнительные факторы, как:

- стоимость перепродажи;
- эксплуатационные расходы и стоимость простоев в течение срока эксплуатации;
- издержки на топливо;
- способность генерирования дохода;
- стоимость установки или подключения.

Дорогостоящие покупатели могут быть устранены.

Исключение покупателей с высокой стоимостью обслуживания из потребительской базы является распространенной стратегией повышения прибыли на инвестированный капитал. Эта мера часто бывает весьма эффективной, поскольку обычно существует тенденция к разрастанию количества маргинальных потребителей, особенно если отрасль находится в стадии роста.

Качество покупателей может со временем измениться.

Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество

покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительны к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности. Поэтому со стратегической точки зрения нецелесообразно формировать стратегию на обслуживании покупателей, качество которых будет ухудшаться.

Предпринимая стратегические действия, следует учитывать издержки переключения.

Потенциальная важность издержек переключения диктует необходимость учета влияния на них всех стратегических действий. Например, наличие издержек переключения означает, что покупателю будет значительно дешевле модернизировать или дополнить уже приобретенный продукт, чем заменять его другим брендом. Это означает, что фирмы, уже поставившие какое-то количество изделий потребителю, могут заработать значительную прибыль на их модернизации, при условии правильного ценообразования на эту услугу в сравнении со стоимостью новых изделий конкурентов.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Понятие организационного окружения как объекта стратегического анализа.
2. Применение модели PEST-анализа как инструмента стратегического макроэкономического анализа окружающей среды организации.
3. Стадии, цели и основные показатели отраслевого анализа.
4. Что собой представляет анализ заинтересованных сторон?
5. Уровень конкуренции в отрасли в зависимости от основных конкурентных сил в соответствии с моделью анализа конкуренции М. Портера.
6. Ключевые факторы успеха (КФУ) отрасли, понятие и характеристика корневых компетенций и формирование отраслевой матрицы.

7. Классификация факторов при анализе стратегических групп конкурентов.
8. Характеристика стратегических групп конкурентов и этапы построения позиционной карты конкурентов.
9. Классификация источников информации о конкурентах и цели сбора данных для формирования компонентов анализа конкурентов.
10. Поясните, что представляет собой конкурентный профиль продукта. Зачем он необходим в рамках концепции стратегического анализа внешней среды?

Практическое задание №1

Используя инструмент PEST-анализ с привлечением не менее трех экспертов проведите систематизацию факторов внешней среды для реального предприятия. Оцените степень влияния каждого фактора по методике, представленной в приложении А.

Сформируйте визуальное представление оцененных факторов и сделайте выводы.

Практическое задание №2

Используя инструмент пять сил Портера, индивидуально проведите систематизацию факторов мезо- среды для реального предприятия. Оцените степень влияния каждого фактора по методике в приложении Б.

Сформируйте визуальное представление оцененных факторов и сделайте выводы.

Практическое задание №3

Используя инструмент конкурентный профиль продукта индивидуально оцените любой продукт реального предприятия. Сформируйте соответствующий перечень факторов продукта, оцените их по шкале от 1 до 10 и сделайте выводы.

Практическое задание №4

Используя инструмент «карта требований заинтересованных сторон» индивидуально проведите систематизацию заинтересованных сторон реального предприятия. Сформируйте предложения по управлению каждой заинтересованной стороной.

Кейс №1

Пример PEST анализа на российском предприятии «АвтоВАЗ».

АвтоВАЗ — крупнейший российский производитель автомобилей, известный своими брендами Lada и Renault-Nissan. Компания играет ключевую роль в автомобильной промышленности России и имеет большое значение для национальной экономики. Однако, как и любое другое предприятие, АвтоВАЗ подвержен влиянию множества внешних факторов.

Политический фактор.

Государственная поддержка: Российское правительство оказывает значительную поддержку отечественному автопрому, включая субсидии, налоговые льготы и таможенные преференции. Эти меры способствуют снижению затрат на производство и повышению конкурентоспособности продукции АвтоВАЗа на внутреннем рынке.

Регулирование и стандарты: Правительство устанавливает строгие нормы безопасности и экологичности для автомобилей, что влияет на производственные процессы и затраты компании.

Экономический фактор.

Экономическая ситуация в стране: Состояние российской экономики напрямую влияет на покупательную способность населения и спрос на автомобили. В периоды экономической нестабильности продажи автомобилей падают, что приводит к снижению доходов компании.

Колебания валютных курсов: Поскольку АвтоВАЗ частично зависит от

импортных комплектующих, колебания курса рубля к доллару и евро существенно влияют на стоимость производства и конечную цену автомобилей.

Социальный фактор.

Предпочтения потребителей: В последние годы наблюдается тенденция к увеличению спроса на компактные и экономичные автомобили, что соответствует модельному ряду АвтоВАЗа. Компания активно адаптируется к этим изменениям, предлагая новые модели, соответствующие современным требованиям.

Демографические изменения: Изменение возрастной структуры населения и урбанизация также влияют на рынок автомобилей. Молодое поколение предпочитает более современные и технологичные автомобили, что требует от АвтоВАЗа внедрения инновационных решений.

Технологический фактор.

Технологическое развитие: АвтоВАЗ активно сотрудничает с международными партнерами, такими как Renault-Nissan, для внедрения современных технологий и повышения качества продукции. Инновации в области электромобилей и автономного вождения также начинают играть важную роль в развитии компании.

Кибербезопасность: Увеличение числа подключенных к интернету автомобилей создает новые риски, связанные с кибербезопасностью. АвтоВАЗу необходимо уделять внимание защите своих транспортных средств от кибератак.

Заключение.

PEST-анализ позволяет АвтоВАЗу учитывать внешние факторы, влияющие на его деятельность, и принимать обоснованные стратегические решения. Благодаря этому подходу компания может эффективно адаптироваться к изменениям политической, экономической, социальной и технологической среды, сохраняя свою конкурентоспособность и вклад в

российскую экономику.

Задание к кейсу:

1. Применяя технологию проведения PEST-анализа (приложение А), проведите оценку уровня влияния, обозначенных в кейсе факторов, влияющих на деятельность предприятия АвтоВАЗ. Для оценки создаются экспертные группы до 5 человек. Графически представьте результаты анализа факторов.

2. Проведите анализ наиболее значимых факторов по итогам PEST – анализа, определите к какой группе данные относятся (возможность или угроза). Какие действия по каждому фактору уже предприняты (анализировать необходимо открытые источники). Какие действия необходимо предпринять по отдельным факторам, требующим значительного внимания.

3. Графически представьте на позиционной карте «цена-качество» продукцию АвтоВАЗ по сравнению с Great Wall Motors (HAVAL), Мерседес, Aurus Motors, BMW. Сделайте выводы.

Кейс №2

PEST-анализ для ПАО «Магнит»: влияние внешней среды на развитие розничной сети

Цель кейса: предназначен для того, чтобы участники рабочих групп могли на практике применить знания о PEST-анализе для оценки влияния внешней среды на деятельность конкретной компании. Он позволяет развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических рекомендаций.

Описание компании:

ПАО «Магнит» – одна из крупнейших розничных сетей в России, специализирующаяся на продаже продуктов питания, товаров повседневного спроса и косметики. Компания имеет широкую сеть магазинов различных форматов (гипермаркеты, супермаркеты, магазины «у дома») и активно развивает онлайн-торговлю. «Магнит» является одним из лидеров российского

рынка розничной торговли и играет важную роль в обеспечении населения товарами первой необходимости.

Ситуация:

Российский рынок розничной торговли является высококонкурентным и подвержен влиянию множества внешних факторов. В последние годы «Магнит» сталкивается с рядом вызовов, связанных с изменениями в политической, экономической, социальной и технологической сферах. Для разработки эффективной стратегии развития компании необходимо провести тщательный PEST-анализ, чтобы выявить ключевые факторы, влияющие на её деятельность.

Задание для рабочих групп:

Проведите PEST-анализ для ПАО «Магнит», учитывая текущую ситуацию в России и мире. Для этого:

1. Определите и опишите не менее трех ключевых факторов в каждой из четырех категорий PEST-анализа (политические, экономические, социальные, технологические).
2. Оцените степень влияния каждого из выявленных факторов на деятельность «Магнита» (высокое, среднее, низкое).
3. Проанализируйте потенциальные возможности и угрозы, которые несут в себе выявленные факторы для компании.
4. Предложите конкретные рекомендации для «Магнита» по адаптации к изменениям внешней среды на основе результатов PEST-анализа.

Примеры факторов для анализа (не ограничивайтесь ими):

Политические факторы:

1. Государственное регулирование розничной торговли (законы, налоги, лицензирование). Политика импортозамещения и продовольственная безопасность.
2. Международные санкции и торговые войны.
3. Уровень политической стабильности в стране.

Экономические факторы:

4. Уровень инфляции и покупательная способность населения.
5. Курс рубля и валютные колебания.
6. Уровень безработицы и доходов населения.
7. Экономический рост или спад в стране.
8. Процентные ставки по кредитам.

Социальные факторы:

9. Изменение потребительских предпочтений и трендов.
10. Рост популярности здорового образа жизни и органических продуктов.

11. Демографические изменения (старение населения, миграция).
12. Уровень образования и культуры населения.
13. Влияние социальных сетей и онлайн-сообществ.

Технологические факторы:

14. Развитие онлайн-торговли и e-commerce.
15. Внедрение новых технологий в логистике и управлении запасами.
16. Развитие мобильных технологий и приложений для покупателей.
17. Автоматизация и роботизация процессов в магазинах.
18. Использование больших данных и искусственного интеллекта.

Критерии оценки:

1. Полнота и глубина анализа факторов PEST.
2. Обоснованность оценки степени влияния факторов.
3. Четкость и логичность анализа возможностей и угроз.
4. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
5. Общее понимание контекста и специфики деятельности сети магазинов «Магнит».

Тема 4. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

- 4.1. Управленческий анализ потенциала предприятия
- 4.2. Стратегический SNW-анализ и модель 7-S Мак-Кинси.
- 4.3. Цепочка ценности и жизненный цикл организации

«...Стратегия организации должна опираться не только на понимание внешних возможностей и угроз, но и на глубокое знание своих внутренних ресурсов и компетенций. Именно сочетание этих двух аспектов позволяет создать устойчивое конкурентное преимущество...» - Джей Барни [30].

4.1 Управленческий анализ потенциала предприятия

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Кроме анализа внешней среды предприятия стратегический менеджмент предполагает также необходимость анализа состояния самого предприятия, т.е. управленческого анализа (рис. 1.14).

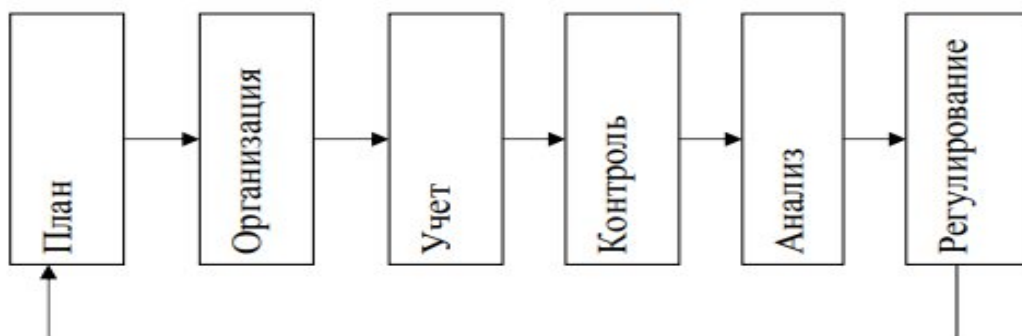


Рис. 1.14. Управленческий цикл [12]

Конечной целью управленческого анализа является предоставление

информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений.

Необходимость проведения управленческого анализа обусловлена следующими факторами:

во-первых, для осуществления эффективного управления, поскольку является важным этапом управленческого цикла;

во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора;

Кто проводит управленческий анализ: менеджер; группа, созданная на временной основе для решения важной управленческой проблемы; внутренний консультант; внешний консультант; первое лицо.

Что анализировать?

Зарубежные ученые Т. Питерс и Р. Уотермен отмечают: «...Внутренняя слабость аналитического подхода к принятию деловых решений состоит в том, что люди анализируют то, что легче всего поддается анализу, тратят на это основное время и более или менее игнорируют все остальное...» [22].

Информационные технологии значительно расширили возможности менеджеров в части учета и анализа большого числа взаимосвязанных факторов. Вместе с тем они же выявили и проблемы ограниченности человеческих возможностей в восприятии многообразной информации.

При управленческом анализе объектом выступает внутренняя среда организации, то есть та часть общей среды, которая находится в рамках организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Методы управленческого анализа.

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

ситуационный анализ;

портфельный анализ;

кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;

наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);

«мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;

экспертные оценки;

математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д.

Срезы внутренней среды организации.

1. Кадровый – взаимоотношения менеджеров и рабочих, найм, обучение, оценка, вознаграждение.

2. Организационный – коммуникации, оргструктура, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения.

3. Производственный – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, исследования, разработки.

4. Маркетинговый – процессы, связанные с реализацией стратегии продукта, ценообразования, продвижения товара на рынок, выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. Финансовый – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств.

Направления управленческого анализа.

В структуре управленческого анализа конкретного предприятия можно выделить ряд типовых блоков:

цели деятельности предприятия;

портфель заказов, новые продукты;

ресурсный потенциал предприятия;

факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе

анализ опытной кривой;

доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;

система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т.д.

В основе управленческого анализа лежит *анализ текущей деятельности* предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности.

Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д. Уровень прибыльности (рентабельности) предприятия зависит не только от цены на продукцию и структуры ее себестоимости, но и от скорости оборота капитала.

Детально проблемы анализа финансовых показателей деятельности предприятия, в том числе с учетом системного риска и отраслевых барьеров, исследуются в книгах по финансовому менеджменту. На практике наиболее приемлемым способом определения ожидаемого уровня прибыли является выбор показателя на основе сравнения результатов деятельности предприятия с показателями других отраслей и аналогичных предприятий в данной отрасли (межотраслевое и внутриотраслевое сравнение).

Результаты управленческого анализа могут сформировать поля «Сильные стороны», «Слабые стороны» и «Возможности» в инструменте SWOT – анализ.

4.2. Стратегический SNW-анализ и модель 7-S Мак-Кинси

SNW – это аббревиатура трех английских слов – сильная позиция, нейтральная позиция, слабая позиция. Нейтральная позиция – это среднерыночное состояние для рассматриваемой ситуации.

SNW-подход, как уже было сказано, это более совершенный анализ слабых и сильных сторон внутренних переменных организации.

Данный подход преследует следующие *цели*: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствование, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными.

Кроме того, рекомендуется определить так называемое среднесрочное состояние, которое позволит определить более полную картину деятельности организации. Так, зачастую бывает, что какая-то конкретная фирма в конкурентной борьбе оказывается практически по всем, за исключением одной, ключевым позициям в состоянии N, и лишь по одной позиции – в состоянии S. Нейтральная позиция – это среднее состояние организации на определенный период времени.

Методика SNW-анализ предприятия исследует следующие аспекты внутренней среды организации:

1. Основная бизнес-стратегия организации.
2. Конкурентоспособность товара, продукции или услуги на соответствующем рынке.
3. Наличие определенных средств.
4. Эффективность торговой марки, нововведений и работы сотрудников.
5. Маркетинг и уровень производства.

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW-анализа, который по большей части сводится к заполнению табл. 1.10 из трех альтернатив (колонки 3, 4, 5) делается соответствующий выбор (ставится, например точка, которая соединяется в кривую).

Для успеха в конкурентной борьбе достаточно, если хотя бы в одной стратегической позиции будет сделана отметка в колонке «сильная», а все остальные отметки сделаны в колонке «нейтральная». В графе «сильная» следует искать конкурентные преимущества компании. Дополнительно к оценке данных факторов привлекаются руководители других структурных подразделений, которые оценивают эти же факторы.

Таблица 1.10 – Таблица SNW-анализа внутренней среды организации

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		сильная	нейтральная	слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:			
2.1	бизнес №1			
2.2	бизнес №2			
3	Организационная структура			
4	Общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	состояние текущего баланса			
4.2	уровень бухучета			
4.3	финансовая структура			
4.4	доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т.д.) ценных бумаг			
4.5	уровень финансового менеджмента			
5	Конкурентоспособность продукции (в целом), в том числе:			
5.1	продукт № 1			
5.2	продукт № 2			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
6.1	бизнес №1			
6.2	бизнес №2			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	как материальная структура			
7.2	как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	способность к лидерству 1 - го лица организации			
10.2	способность к лидерству всего персонала			
10.3	способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	качество материальной базы			

Продолжение таблицы 1.10

1	2	3	4	5
11.2	качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (способность обеспечить рыночный успех)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти(в целом), в том числе:			
18.1	с федеральным правительством			
18.2	с правительством субъекта федерации			
18.3	с органами местного самоуправления			
18.4	с системой налогового контроля			
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе:			
19.1	с корпоративным			
19.2	с отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
...	Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

В результате наложения кривых можно выделить факторы, которые являются не однозначными или спорными, то есть их следует переформулировать или уточнить – почему они были отнесены к другой графе, чем это указали, например, два других эксперта. В общем виде результат данного инструмента может быть представлен, как пример в приложении В.

SNW-анализ – это основа для формирования полей «сильные и слабые

стороны» SWOT-анализа, позволяющее более подробно выявить имеющиеся возможности организации и выяснить ее относительное положение в отрасли.

В итоге перед специалистами должна вырисоваться вполне ясная картина: при SNW-подходе все преимущества анализа остаются в силе, а SNW-анализ фиксирует четкую ситуацию на производстве, сопоставляет полученные показатели со стратегией организации на рынке. Таким образом, с помощью специальных программ можно определить дальнейшую направленность деятельности, то есть оптимизировать непосредственно сам процесс управления, сделав его еще более эффективным.

Модель 7-S Мак-Кинси нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления. Ее название идет от семи факторов, которые являются важными для организации: стратегии (strategy), сумма навыков (skill), совместные ценности (shared values), структуры (structure), систем (systems), состав работников (staff), стиля (style) (рис. 1.15). Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются в такой последовательности.

На первом этапе определяется *стратегия*.

Далее необходимо определить, в чем организация особенно сильна, какие *навыки* надо развить или приобрести, для того чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки следует развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она одновременно может заниматься развитием только одного из трех навыков. Эти навыки представляют собой связь между стратегией и новым обликом организации, определяя какие изменения должны произойти с другими «S».

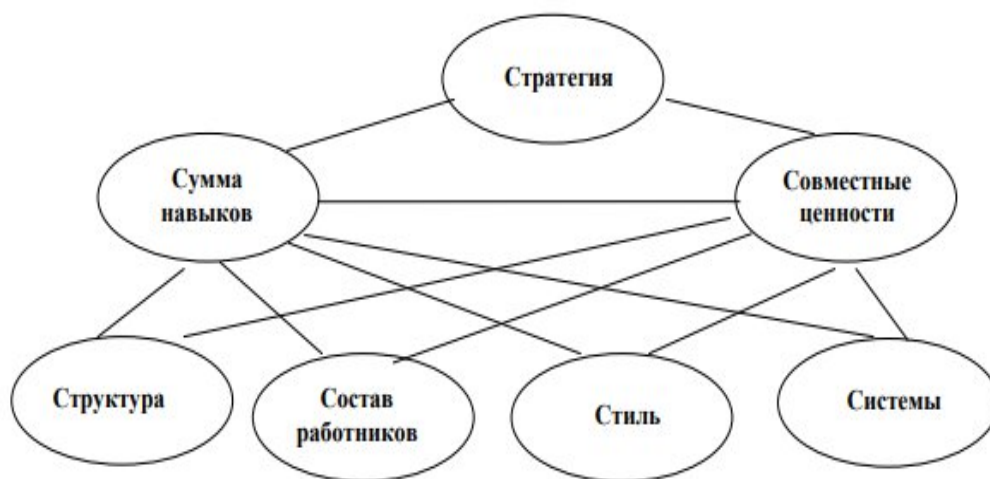


Рис. 1.15. Модель 7-S Мак-Кинси [19]

Далее *структурные изменения* в организации, характеризующие взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компании и их подразделениями. Эти изменения наиболее видимы, поэтому чаще всего изменения начинают со структуры. Хотя реорганизовать компанию путем лишь структурных изменений невозможно.

Под *системами* понимается заведенный порядок, процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающий решения, выполняющих различные виды работ.

Фактор *кадров* связан с решением вопроса о том, какие люди нужны компании.

Стиль – наименее используемый инструмент управления.

Совместные ценности связаны с тем, что представляется главным в организации, с теми обстоятельствами, которые имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Итак, навыки играют роль интегрирующего фактора, от которых зависит в целом реализации стратегии.

Если говорить о модели, то она не дает четкого руководства по развитию бизнеса и разработке стратегии. Модель 7-S Мак-Кинси представляет целостный взгляд на развитие компании. Модель позволяет в основном

выделить компетентностные составляющие внутренней переменной – работники организации. Таким образом, данный инструмент позволяет дополнить сильные и слабые стороны, а также выделить возможности для полей SWOT-анализа.

4.3 Цепочка ценности и жизненный цикл организации

Представьте себе, что на рынке появляется новая компания с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары. Это не всегда политика демпинга. В такой ситуации проявляется один из значимых показателей стратегического положения компании – *ее способность конкурировать по ценам и издержкам.*

Эта способность особенно важна для отраслей товаров широкого потребления, где продукция однородна и ценовая конкуренция играет важнейшую роль.

Даже если конкуренты поставляют конечным потребителям одинаковые товары, расходы у них всегда разные. Это связано со следующими моментами:

- разные цены на сырье, комплектующие, энергию и другие материалы, приобретаемые у поставщиков;

- различия в технологиях, разный срок службы оборудования и производственных мощностей;

- разница в издержках производства, что связано с эффектом обучаемости, накопленным опытом, оплатой труда;

- разные затраты на маркетинг;

- разные расходы на транспортировку материалов и готовой продукции;

- различия в издержках на сбыт;

- различия в чувствительности к инфляции, колебаниям курсов иностранных валют, изменению налоговых ставок.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания должна

поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов.

Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием **цепочки ценности**, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю.

Модель основана на следующих соображениях: любой продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую цену. С этой точки зрения бизнес можно рассматривать как процесс создание ценности товара. К месту будет сказано, что модель, основанную на этих же соображениях, предложила ранее компания McKinsey. Однако именно модель Портера получила признание у специалистов и консультантов по стратегическому управлению (рисунок 1.16).



Рис. 1.16. Модель создания цепочки ценности продукта [24]

Суть модели в том, что полный цикл бизнеса охватывает обеспечение сырьем и материалами, создание продукта, его продажу и послепродажное обслуживание. При этом вся деятельность по созданию ценности разделена на две группы – первичные (основные) и поддерживающие (рисунок 1.17).

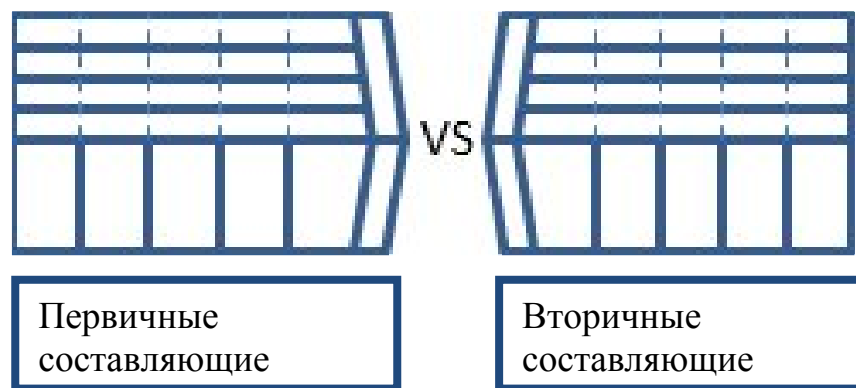


Рис. 1.17. Первичные и вторичные составляющие создания ценности (VS)

[24]

Виды деятельности оцениваются с точки зрения качества выполнения, но в качестве базы для сравнения выбирается конкурент. В этом случае цепочка ценности рассматривается как форма представление результатов бенчмаркетинга (рисунок 1.18).

Бенчмаркетинг (англ. benchmarking) – это систематический процесс изучения и сравнения своей компании (продуктов, услуг, процессов, стратегий) с лучшими практиками (best practices) других компаний, как правило, из той же или смежных отраслей. Цель бенчмаркетинга – выявление возможностей для улучшения собственных показателей и достижения конкурентных преимуществ. Простыми словами, это как «подсмотреть» у лучших, как они делают, и применить эти знания для улучшения своей работы [24].

Роберт Кэмп считается одним из пионеров бенчмаркетинга. В своей книге «Бенчмаркинг: поиск лучших методов» он дает определение бенчмаркетинга как процесса поиска лучших отраслевых практик, которые приводят к превосходным результатам. Он подчеркивал, что бенчмаркетинг – это не

просто копирование чужого опыта, а адаптация лучших практик к собственным условиям и потребностям. Р. Кэмп также разработал методологию бенчмаркетинга, включающую этапы планирования, анализа, интеграции и действия. Его работы стали основой для многих современных подходов к бенчмаркетингу.

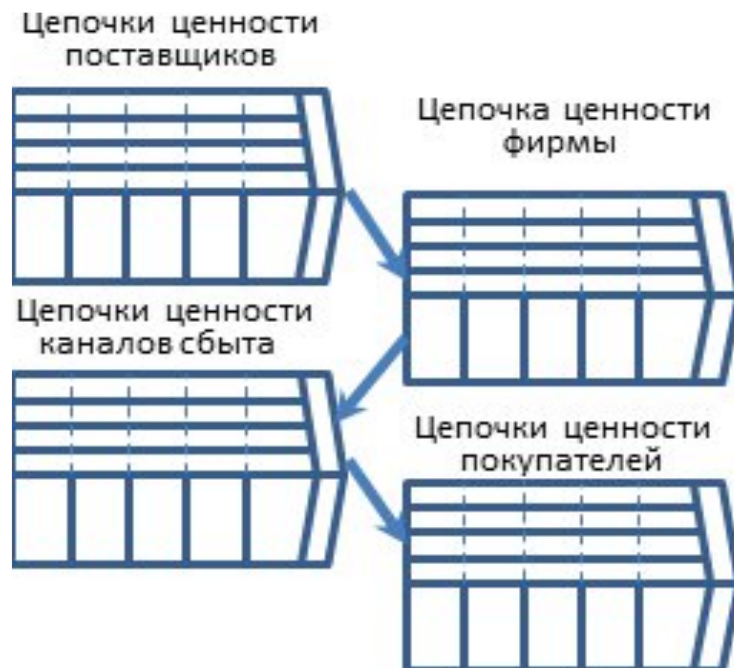


Рис. 1.18. Рассмотрения цепочки ценности с позиции бенчмаркетинга [24]

Цепочка создания ценности во многих случаях не подходит для описания многих современных бизнес-моделей. Основной производитель товара и ценность этого товара для покупателя будет определяться сетью взаимосвязанных цепочек ценности. Во-первых, это цепочка ценности поставщика, собственно фирмы производителя, каналов сбыта и место этого товара в цепочке ценности покупателя. Таким образом, сеть создания ценности определяется как система, обладающая целью удовлетворения потребности конечного потребителя. Анализ сети создания ценности является, в первую очередь, визуальным представлением моделей обмена между участниками, отражая как традиционные бизнес транзакции, так и нематериальный обмен.

В контексте изучения процессов создания цепочки ценности следует обратить внимание и на анализ положения самой организации в ее жизненном

цикле. Понимание стадии жизненного цикла по технологии, продолженной И. Адизесом помогает дать пояснения почему организация не развивается или не осуществляет внедрение инновационных технологий, которые бы смогли бы поменять структуру ценности самого продукта.

Ицхак Адизес является ведущим мировым экспертом в области повышения эффективности работы компаний. Его работа «Corporate Lifecycles» в 1988 году повлияла на значимый рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом организации». И. Адизес считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии жизненного цикла организации и последовательно решать возникающие проблемы, вызванные ростом бизнеса, изменением конкуренции, технологий и окружающей среды. В работах И. Адизеса вы встретите следующие рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации (табл. 1.11):

Таблица 1.11 – Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации

Рекомендация	Подробное описание
1	2
Проблемы в компании есть всегда.	Появление проблем — естественный и даже желательный процесс. Если у компании нет проблем, она просто мертва. Вознаграждение хорошего менеджера за решение текущих проблем — это список новых проблем, вызванных ростом компании. Чем выше скорость роста компании и рыночных изменений, тем больше проблем и сложнее задачи.
Проблемы нужно признавать как можно быстрее.	Роль руководителя не в предотвращении проблем, а в быстром их решении. Сосредоточьте все усилия на том, чтобы компания могла быстро понимать, признавать и решать возникающие проблемы. Впоследствии скорость реакции на проблемы и способность быстро решить любой сложный вопрос станут вашим конкурентным преимуществом.
Решайте сначала аномальные проблемы.	В своей работе вы будете сталкиваться с проблемами разной сложности. Часть проблем будут естественными, а часть будут носить аномальный характер. Естественные проблемы — сложности компании, которые соответствуют ее жизненному циклу. Аномальные проблемы — сложности, которые не ожидаются на текущем жизненном цикле предприятия. В условиях ограниченных ресурсов всегда приступайте к решению аномальных проблем. Естественные проблемы могут исчезнуть сами собой, но аномальные сложности приведут к падению эффективности.

Продолжение таблицы 1.11

1	2
Не нужно «изобретать велосипед».	Большинство возникающих проблем являются одинаковыми для всех организаций. Вы сэкономите много времени, используя модель жизненного цикла предприятия в управлении бизнесом. Зная действия и требования, которые необходимы для перехода между разными фазами развития компании, вы снизите влияние проблем на продажи и сгладите переход.
Расцвет – самая важная стадия и источник молодости компании.	Единственное отличие жизненного цикла предприятия от жизненного цикла человека в том, что живые существа неизбежно умирают, а организации могут жить вечно. Возраст компании в концепции жизненного цикла никак не связан с хронологическим возрастом бизнеса, численностью работников и размером активов. Возраст компании в теории жизненного цикла Адизеса определяется балансом между гибкостью и контролем. Когда организация находится на стадии «расцвет» — она достигла баланса между гибкостью и контролем, а значит может жить вечно, если сможет удержать этот баланс.

И. Адизес в своей модели выделял 10 стадий жизненного цикла организации, которые можно представить в виде следующего графика (рисунок 1.19) [25].

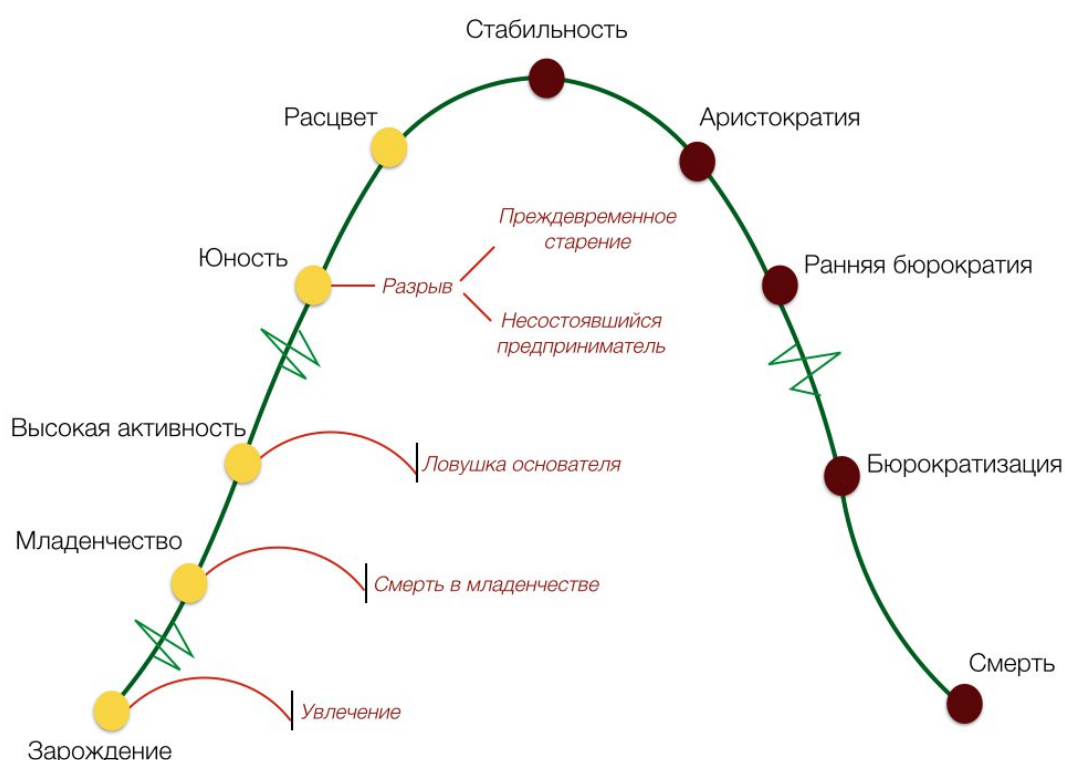


Рис. 1.19. Кривая жизненного цикла организации по Адизесу

Название каждого периода жизненного цикла организации Адизес назвал в соответствии с жизненным циклом живого организма. Рассмотрим каждый этап более подробно.

Зарождение.

Младенчество.

Стадия высокой активности.

Юность.

Расцвет.

Стадии стареющей компании по Адизесу.

Зарождение (Courtship). Стадия зарождения является первым этапом эволюции и развития организации. На данном этапе компания существует исключительно в виде идеи, которая сформировалась в голове основателя компании. Данный период эволюции предприятия основывается на мечтах и возможностях, а основной задачей руководителя является создание и развитие глубокой приверженности идее. Чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера в результат. Наемные руководители на данном этапе развития компании будут бесполезны

Проблемы бизнеса на этапе зарождения представлены в табл. 1.12 [25].

На этапе зарождения любая идея поддается активной критике и может привести к закрытию бизнеса, если основатель компании не выдержит ее напора и сдастся при появлении первых проблем и сложных вопросов.

Таблица 1.12 – Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе зарождения

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Избыточное волнение, страх и неуверенность	Полное отсутствие страха и низкая приверженность идее
Нечеткие задачи и смешение функций	Избыточное время на обдумывание деталей и затягивание времени
Проблемы в выборе приоритетов: изменить мир или зарабатывать деньги	Излишний акцент на зарабатывании денег

Рецепт успешного прохождения стадии зарождения.

Для того, чтобы компания прошла этап зарождения и перешла на стадию младенчества, требуется твердая уверенность собственника в своей идее. Чем скорее будет проведена оценка идеи, доработана идея до «готового» состояния и собраны все доказательства в пользу создания бизнеса, тем быстрее компания начнет развиваться. Основатель должен на данном этапе развития организации вложить все свои усилия в проработку своей идеи и придать ей четкий вид, а затем принять смелое решение о создании компании.

Младенчество (Infancy). Стадия младенчества начинается в тот момент, когда собственник идеи основывает компанию и берет на себя финансовые риски и обязательства. Идея трансформируется в конкретные действия, время для обсуждения заканчивается, а от компании уже требуют четких результатов. Организация в младенчестве требует двух вещей: периодическое вливание оборотного капитала и безграничная любовь и поддержка от основателей.

Производительность новой компании находится на низком уровне, она только учится эффективно функционировать в отрасли. Довольно часто появляются кризисы и проблемы различной природы, решение которых накапливает опыт работы и повышает ее эффективность. Сотрудники и руководители компании постоянно работают на пределе своих возможностей (7 дней в неделю, 24 часа) для того, чтобы компенсировать недостаток опыта и достичь требуемых результатов.

Бизнес в младенчестве очень сильно зависит от своих основателей: если они теряют веру в идею или не способны решать проблемы, молодая компания заканчивает свою деятельность. У молодой компании еще не сформирован процесс делегирования, отсутствуют процессы передачи и управления информацией, поэтому все замыкается на руководителе, который принимает участие в каждом событии небольшой компании.

Проблемы бизнеса на этапе младенчества представлены в табл. 1.13.

Отсутствие стресса и проблем обычно является признаком того, что компания не функционирует правильно и погибает. Рассмотрим естественные и аномальные проблемы для данного этапа развития компании.

Отсутствие решения проблем приводит к «детской смертности», другими словами к ликвидации организации на ранней стадии. Главными причинами раннего закрытия компании являются: недостаток денежных средств и неспособность перекрыть отрицательный денежный поток; потеря веры в идею у руководителей.

Таблица 1.13 – Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе младенчества

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Проблемы, связанные с первым опытом использования продукта или услуги конечными покупателями	Неспособность компании наладить обратную связь с потребителями и решить проблемы с продуктом
Трудности с выпуском готового продукта (нарушение сроков выпуска и сложности на этапах разработки готового продукта)	Постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких правок
Стремление получить дополнительные денежные ресурсы от продажи непрофильных товаров и услуг	Выпуск «сырого» продукта на рынок
Изменение первоначальной концепции продукта в процессе разработки	Неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенции
Недостаток правил и процедур для эффективного управления	Чрезмерный контроль, который парализует работу
Частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании	Отсутствие терпимости к ошибкам и повторение однотипных ошибок
Недостаток управленческих навыков и делегирования	Руководитель не слушает обратную связь и не идет на контакт
Быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса приводит к новым проблемам	Медленное принятие решений и чрезмерный анализ ситуации
Отрицательный денежный поток	Непрогнозируемый и скачкообразный отрицательный денежный поток
Высокая нагрузка на работников компании	Нецелевое и неэффективное использование инвестиций

Длительное функционирование компании на стадии младенчества также приводит к прекращению ее деятельности.

Рецепт успешного прохождения стадии младенчества.

Компании на ранней стадии развития требуют высокого внимания и сильной управленческой руки. Руководитель компании должен на своем

примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для наемного персонала. Компании на стадии младенчества больше всего необходим рост продаж (в том числе рост повторных продаж), которые могут стабилизировать денежный поток. Все усилия должны быть сосредоточены на создании продуктов, улучшений, работе с клиентами. Компании необходима жесткая централизованная система принятия решения, нет времени для децентрализации и поиска компромиссных решений. Компания в зачаточном состоянии может использовать аутсорсинг, как способ получения ценного персонала и решения ключевых задач.

Когда продукт компании укрепляется на рынке, растет спрос и появляются повторные продажи, организация переходит в следующую стадию своего развития — в стадию высокой активности (стадия «Go-go» по Адизесу).

Стадия высокой активности (Go-Go). На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Бизнес приобретает необузданный аппетит к росту и начинается процесс сильной диверсификации. Решения принимаются настолько быстро, а любые возможности роста используются настолько стремительно, что решения начинают приниматься поспешно, без точных расчетов и анализа. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов.

На данной стадии развития организации внутренние процессы в компании слабы, учет затрат, доходов и движения денежных средств ведется грубо. На стадии высокой активности компания не всегда имеет четкое представление о реальной рентабельности своей продукции. Функции еще полностью не закреплены за конкретными людьми, задачи ставятся по привычке и могут конфликтовать с ранее поставленными задачами. Отсутствие

четких целей и задач, повышенная нагрузка вызывают недовольство у персонала компании. Новые сотрудники нанимаются с большой скоростью, но обладают обычно скудным опытом и навыками.

В компании нет четко установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля. Инфраструктура компании превращается в картонный домик и развивается хаотично по мере появления новых задач и необходимости решения новых проблем. Результатом такой работы является управленческий кризис, в котором компания значительно снижает свою эффективность и может начать терять лояльных клиентов. Все члены организации хотят одного – централизованного контроля, установления приоритетов, назначения ответственных и правильной постановки задач.

Проблемы бизнеса на этапе высокой активности (табл. 1.14).

Таблица 1.14 – Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе высокой активности

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Излишняя уверенность компании в успехе	Высокомерие от руководящих постов
Путаница в приоритетах, ответственности и функциях	Высокая приоритетность каждой задачи
Продажи приобретают более важный статус, чем прибыль	Преждевременный акцент на прибыльности
Недостаточный контроль за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств	Отсутствие контроля за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств
Низкая управленческая компетентность руководителя	Недостаток делегирования и дистанционное руководство
Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов	Отток ключевых людей компании
	Слабый подбор, обучение и адаптация персонала

На этапе стремительного роста и активности компании возникает «ловушка основателя» (founder trap). Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации. Ловушка основателя возникает в трех случаях: когда руководитель компании

перестает удовлетворять требованиям организации и не имеет больше нужных навыков для управления крупным бизнесом; когда руководитель компании не делегирует часть функций сотрудникам; когда руководитель стремится разобраться во всех процессах и проектах компании.

Часто ловушка основателя возникает в семейном бизнесе (family trap). В такой ситуации основные должности в компании занимают члены одной семьи, но они очень часто не имеют нужного опыта и компетенций для решения задач в соответствии с приоритетами своей должности.

Рецепт успешного прохождения стадии высокой активности.

Гибкость – самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности. Руководитель компании должен определить основные приоритеты работы и отклонить все неприоритетные вопросы. Компании на стадии высокой активности нуждаются в непрерывной реструктуризации. Руководители должны постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру, пересматривать функции и KPI сотрудников, следить за качественной работой внутренних процессов обмена информацией и контроля за движением денежных средств.

Делегирование становится особо важным навыком в компании. Так как руководители не обладают нужным опытом в области делегирования функций рекомендуется начинать делегирование не одному человеку, а группе людей. Поощрение коллективной работы помогает укрепить корпоративный дух и создать сплоченную команду в компании. Когда процесс делегирования проходит успешно, руководитель может постепенно переходить к процессу децентрализации управления (передача ответственности за принятие решений).

Стадия юности (Adolescence). На стадии юности по Адизесу компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних

конфликтов в компании, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.

На стадии юности культура управления компанией должна трансформироваться из абсолютной монархии в конституционную монархию. По факту должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Но руководители бизнеса опасаются новых ошибок и проблем, которые может вызвать децентрализация управления по причине отсутствия правильных процессов в организации. Такой страх часто провоцирует создание дополнительных институтов управления.

На этапе юности на место основателя компании приходит профессиональный менеджер, который меняет подход и стиль принятия решений. Вместо привычного «Go-go», новый менеджер скорее ответит «нет-нет», так как он стремится организовать существующие проекты и процессы в компании. Новый менеджер часто встречает оппозицию в лице «старых» сотрудников компании, которые в отсутствии налаженной системы хранения информации становятся обладателями ценных данных и получают излишнюю власть.

Последняя группа проблем на стадии юности компании связана с необходимостью пересмотра целей бизнеса. На стадии высокой активности основной акцент работы компании заключается в росте продаж, на стадии юности этот акцент должен быть смещен к росту прибыли. Компания должна научиться повышать свою рентабельность продаж и начать работать «умнее». Новые задачи и проекты принимаются если они не только повышают продажи, но и повышают доходность продаж. Такое переключение целей возможно только при пересмотре принципов и приоритетов работы каждого подразделения в компании.

Проблемы бизнеса на стадии юности (табл. 1.15).

Таблица 1.15 – Проблемы и ошибки в бизнесе на стадии юности

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников	Снижение уважения и доверия к руководству
Вражда между старыми и новыми сотрудниками	Уход ценных сотрудников из компании
Отсутствие целей и фокуса на прибыль	Невозможность контролировать прибыльность бизнеса
Рост прибыли при стагнации продаж	Рост прибыли при снижении продаж
Низкий уровень делегирования полномочий и децентрализации управления	Полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления
Периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей	Отсутствие развития и «паралич» организации в результате смены стиля управления
Снижение фокуса и слабое управление ростом продаж	Снижение инвестиций в развитие бизнеса

Рост напряжения внутри компании и развитие внутреннего конфликта между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным руководителем компании, между сотрудниками и основателем может привести к одной из двух ситуаций:

наемный руководитель увольняется и основатель бизнеса снова «берет штурвал в свои руки»;

наемный руководитель получает избыточную власть и через Совет директоров исключает основателя из бизнеса.

В первом случае компания рискует вернуться на предыдущую стадию своего развития и в результате прийти к провалу. Во втором случае компания с большой вероятностью перестанет развиваться, начнется стагнация продаж и наступит этап преждевременного старения бизнеса.

Рецепт успешного прохождения этапа юности

Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления компании. Компании следует разработать четкие процедуры и вынести все важные функции компании (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) в

отдельные подразделения. В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.

После создания прочной структуры важно построить доверие к ней и найти правильных людей, которые впишутся в такую структуру. На данном этапе высокое значение приобретает миссия и ценности компании (которые раньше были только в голове основателя). Создание новой инфраструктуры внутри компании требует времени и может вызывать колебания в уровне продаж и прибыли. В тот момент, когда созданная инфраструктура способна вновь обеспечивать стабильный рост доходов, компания переходит на следующий этап своего развития – на стадию расцвета.

На этапе юности не стоит уделять сильное значение автоматизации процессов, так как ключевые процессы еще не созданы или отсутствуют.

Стадия расцвета бизнеса (Prime). Этап расцвета представляет собой золотой век для бизнеса. Компания занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. У компании установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлажено, как единый механизм.

Проблемы бизнеса на стадии расцвета.

Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета – возникновение желания сохранить все как есть. «Итак все работает хорошо», «У нас хороший продукт и хорошая доля рынка, нам не нужно выдумывать что-то новое», «Не стоит рисковать и экспериментировать» – наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса. Но это является самой большой ошибкой. Компания, даже достигнув пика своего развития, ежедневно должна прилагать усилия, которые замедлят устаревание

технологий и продлят «золотой век». Рынок и конкуренты всегда идут вперед, постоянно развиваются и разрабатывают новые способы оптимизации затрат, выпускают более совершенные продукты, внедряют более совершенные процессы и приемы ведения бизнеса.

Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета – нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, но на это уходит время.

Рецепт успешного прохождения расцвета.

Рецепт прост – постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Как только компания начинает «стоять на месте» и перестает делать какие-либо усилия к освоению новых источников роста, она начинает стареть. В начальный период старения руководство компании может не замечать упадок, так как этот процесс достаточно плавный и может очень растянуться во времени. Продажи и рентабельность компании еще долго имеют положительную динамику, но темпы роста замедляются, переходя постепенно в стагнацию.

Стадии стареющей компании по Адизесу. Кривая жизненного цикла стареющей компании постепенно изменяет свое направление и переходит в нисходящий вид. Процессы и проблемы стареющих организаций примерно одинаковы и присутствуют на всех этапах старения (стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократизация). Этапы старения отличаются между собой только по интенсивности и масштабу проблем.

Стадия стабильности бизнеса (Stable). Этап стабильности бизнеса – это первый шаг к старению компании. На этапе стабильности продажи уже не

растут, но еще и не начинают снижаться, и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребности клиентов. Компания практически утрачивает связь с внешним миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям.

В компании начинают преобладать краткосрочные цели и задачи. Долгосрочные проекты останавливаются, инвестиции в исследования и разработку сокращаются.

Аристократия (Aristocracy). Если компания на этапе стабильности перестает инвестировать в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения, бизнес переходит на стадию развития аристократии. Аристократия характеризуется интенсивным развитием «тяжелого» и массивного административного аппарата. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж, сформировавшийся административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал.

Бизнес на стадии развития аристократии начинает улучшать головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка, начинает осознавать тенденцию снижения продаж, но не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Вся информация преподносится в положительном ключе, и компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

Ранняя бюрократия (Early Bureaucracy). Восьмой этап модели жизненного цикла Адизеса неоднократно менял свое название и длительное время назывался «Salem City». На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей (или акционеров). Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и

прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

Бюрократизация (Bureaucrasy). Если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса после прохождения этапа ранней бюрократии и проведения чистки управленческого персонала, бизнес переходит в стадию бюрократизации. Хаос и неопределенность, возникшие на этапе ранней бюрократии, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения. Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность реагировать на изменения рынка значительно снижаются. Компания приобретает определенную инерцию, которую невозможно преодолеть или изменить.

Бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию из внешних источников, сам по себе он абсолютно неэффективен. При потере субсидирования компания может начать реорганизацию, сократить размер и оптимизировать внутренние процессы, либо закончить свою деятельность на рынке.

Смерть компании (Death). Завершение работы организации на рынке – длительный процесс, характеризующийся медленным выводом инвестиций [25].

Таким образом, жизненный цикл организации по И.Адизесу становится основой для выявления рисков, которые могут повлиять на основные процессы организации.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Сущность, методы и направления управленческого анализа в системе современного стратегического анализа внутренней среды организации.
2. Методика SNW-анализа предприятия для исследования внутренней среды организации.
3. Применение модели 7-S Мак-Кинси с целью выявления проблем, связанных с развитием организации.
4. Методические подходы к оценке стратегического потенциала организации.
5. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера и ее применение для анализа уровня конкурентности отрасли и конкурирующих организаций.
6. Раскройте сущность жизненного цикла организации по И. Адизесу.
7. Какие стадии жизненного цикла организации по И. Адизесу имеют рецепты перехода, а какие нет и почему?

Практическое задание №1

Используя инструмент SNW-анализ индивидуально и с привлечением экспертов (не менее двух) проведите систематизацию факторов внутренней среды выбранной организации. С привлечением дополнительно не более двух экспертов оцените степень влияния каждого фактора по представленной методике в приложении В.

Сформируйте визуальное представление оцененных факторов и сделайте выводы.

Практическое задание №2

Используя модель 7-S Мак-Кинси индивидуально проанализируйте компетентностные аспекты персонала, стиль управления, ценностные ориентиры на основании проведения фокус группы с ключевыми должностными лицами организации до 5 человек. Для проведения фокус

группы составьте опросный лист, который в перспективе позволит выявить проблемы, связанных с развитием организации. Сделайте выводы.

Кейс №1

SNW-анализ для ПАО «Аэрофлот»: оценка внутренних ресурсов и компетенций

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить знания о SNW-анализе для оценки внутренних ресурсов и компетенций конкретной компании. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

ПАО «Аэрофлот» – крупнейшая российская авиакомпания, национальный перевозчик, осуществляющий пассажирские и грузовые авиаперевозки по внутренним и международным направлениям. Компания обладает развитой маршрутной сетью, современным авиапарком и является одним из лидеров российского рынка авиаперевозок. «Аэрофлот» также активно развивает дополнительные услуги, такие как программы лояльности, онлайн-сервисы и грузовые перевозки.

Ситуация:

В условиях высокой конкуренции на рынке авиаперевозок и постоянно меняющейся внешней среды, «Аэрофлоту» необходимо постоянно оценивать свои внутренние ресурсы и компетенции, чтобы поддерживать конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие. Для этого необходимо провести SNW-анализ, который позволит выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить нейтральные факторы, не оказывающие существенного влияния на её деятельность.

Задание:

Проведите SNW-анализ для ПАО «Аэрофлот», учитывая текущую ситуацию на рынке авиаперевозок и внутренние особенности компании. Для

этого:

1. Определите и опишите не менее трех ключевых факторов в каждой из трех категорий SNW-анализа (Strengths – Сильные стороны, Weaknesses – Слабые стороны, Neutrals – Нейтральные факторы).

2. Обоснуйте свой выбор, объяснив, почему вы отнесли каждый фактор к той или иной категории.

3. Проанализируйте влияние выявленных сильных и слабых сторон на конкурентоспособность «Аэрофлота».

4. Предложите конкретные рекомендации для «Аэрофлота» по усилению сильных сторон, устранению слабых сторон и использованию нейтральных факторов для достижения стратегических целей. Рекомендовано использовать модель 7-S Мак-Кинси.

Примеры факторов для анализа (не ограничивайтесь ими):

Strengths (Сильные стороны):

1. Развитая маршрутная сеть и широкая география полетов.
2. Современный авиапарк и использование передовых технологий.
3. Сильный бренд и репутация надежного перевозчика.
4. Квалифицированный персонал и опытные пилоты.
5. Развитая программа лояльности для постоянных клиентов.
6. Лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок.

Weaknesses (Слабые стороны):

Высокая зависимость от цен на топливо.

1. Высокие операционные расходы.
2. Недостаточная гибкость в управлении ценами.
3. Зависимость от государственных субсидий и поддержки.
4. Недостаточная развитость онлайн-сервисов и мобильных приложений.
5. Проблемы с качеством обслуживания в отдельных случаях.

Neutrals (Нейтральные факторы):

1. Наличие офисов продаж в различных городах.

2. Участие в международных авиационных альянсах.
3. Наличие собственного учебного центра для подготовки персонала.
4. Соблюдение стандартов безопасности полетов.
5. Использование стандартных процедур обслуживания пассажиров.

Критерии оценки:

1. Полнота и глубина анализа факторов SNW.
2. Обоснованность отнесения факторов к той или иной категории.
3. Четкость и логичность анализа влияния сильных и слабых сторон.
4. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
5. Общее понимание контекста и специфики деятельности «Аэрофлота».

Кейс №2

Применение модели 7-S McKinsey для анализа ПАО «Сбербанк»

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить модель 7-S McKinsey для анализа внутренней организации конкретной компании. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических рекомендаций, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности организации.

Описание компании:

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк России, предоставляющий широкий спектр финансовых услуг для физических и юридических лиц. Компания является лидером на российском рынке банковских услуг и активно развивает цифровые технологии, экосистемы и новые направления бизнеса. «Сбербанк» также уделяет большое внимание социальной ответственности и устойчивому развитию.

Ситуация:

«Сбербанк» постоянно трансформируется, адаптируясь к изменениям на рынке финансовых услуг и технологическим инновациям. Для обеспечения устойчивого развития и сохранения лидирующих позиций компании

необходимо постоянно анализировать свою внутреннюю организацию и согласованность ключевых элементов. Модель 7-S McKinsey является эффективным инструментом для проведения такого анализа.

Задание:

Проведите анализ ПАО «Сбербанк» с использованием модели 7-S McKinsey. Для этого:

1. Определите и опишите ключевые характеристики компании по каждому из семи элементов модели 7-S:

Strategy (Стратегия): Основные цели и направления развития компании.

Structure (Структура): Организационная структура и распределение полномочий.

Systems (Системы): Основные процессы и процедуры, используемые в компании.

Shared Values (Разделяемые ценности): Корпоративная культура и ценности, которые разделяют сотрудники.

Style (Стиль): Стиль управления и лидерства в компании.

Staff (Персонал): Квалификация, мотивация и развитие персонала.

Skills (Навыки): Ключевые компетенции и навыки, которыми обладает компания.

2. Проанализируйте степень согласованности между различными элементами модели 7-S.

3. Выявите сильные и слабые стороны компании на основе проведенного анализа.

4. Предложите конкретные рекомендации для «Сбербанка» по улучшению согласованности между элементами модели 7-S и повышению эффективности деятельности компании.

Примеры факторов для анализа (не ограничивайтесь ими):

Strategy (Стратегия):

Цифровая трансформация и развитие экосистемы.

Расширение спектра финансовых услуг.

Увеличение доли рынка и клиентской базы.

Повышение эффективности и прибыльности.

Развитие международного бизнеса.

Structure (Структура):

Иерархическая структура управления.

Разделение на бизнес-направления и функциональные подразделения.

Наличие региональных филиалов и представительств.

Сложная система управления и координации.

Systems (Системы):

Система управления рисками.

Система управления качеством.

Система управления персоналом.

Система финансового планирования и контроля.

Информационные системы и технологии.

Shared Values (Разделяемые ценности):

Клиентоориентированность.

Инновационность.

Ответственность.

Профессионализм.

Командная работа.

Style (Стиль):

Авторитарный или демократический стиль управления.

Стиль лидерства высшего руководства.

Степень вовлеченности сотрудников в принятие решений.

Стиль коммуникации внутри компании.

Staff (Персонал):

Квалификация и опыт сотрудников.

Система мотивации и стимулирования персонала.

Программы обучения и развития.

Уровень текучести кадров.

Корпоративная культура и вовлеченность персонала.

Skills (Навыки):

Навыки управления финансами.

Навыки управления рисками.

Навыки разработки и внедрения новых технологий.

Навыки продаж и обслуживания клиентов.

Навыки управления проектами.

Критерии оценки:

1. Полнота и глубина анализа элементов модели 7-S.
2. Обоснованность оценки согласованности между элементами.
3. Четкость и логичность выявления сильных и слабых сторон.
4. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
5. Общее понимание контекста и специфики деятельности

«Сбербанка».

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП ВЫБОРА СТРАТЕГИИ

Тема 5. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

5.1. Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив

5.2. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента

5.3. Методы портфельного анализа (Матрица Бостонской консультационной группы, Матрица McKinsey, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абеля, матрица «продукция/рынок», модель ADL/LC, концепция стратегического управления SHELL/DPM)

5.4. Конкурентоспособность компании

«...SWOT-анализ – это не просто перечисление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Это инструмент для выявления стратегических альтернатив, позволяющих организации использовать свои сильные стороны для захвата возможностей, минимизировать слабые стороны и защититься от угроз. Именно в этом заключается поиск устойчивого конкурентного преимущества...» - Кеннет Эндрюс [26].

5.1. Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив

С 1960-х годов и на современном этапе развития инструментов анализа внешнего и внутреннего окружения организации именно SWOT-анализ широко применяется в процессах стратегического планирования. Известные, но разрозненные и бессистемные представления об организации и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей

и угроз. Таким образом, метод SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, SNW-анализа и т.д. SWOT-анализ применяется для:

1. Анализа факторов конкурентного окружения: совместного изучения внешней и внутренней среды и установления связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

2. Анализа эффективности действующей стратегии.

3. Планирования реализации стратегий. При планировании реализации стратегий, разработанных на основе SWOT моделей, используют матрицы *balanced scorecard* (сбалансированной системы показателей). Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.

4. Конкурентной разведки. По данным обзора (*Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company, 1998.*) в 55,2% случаев SWOT-анализ широко используется в конкурентной разведке.

5. Анализа рынка продукта/услуги. Практически все бизнес-планы, составленные как для внутреннего использования, так и для представления инвесторам или в кредитные учреждения, должны содержать SWOT-анализ проекта.

6. Выбора из нескольких стратегических альтернатив. В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT-анализа:

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;

учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;

разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

SWOT-анализ сводится к заполнению матрицы (рисунок 2.1)

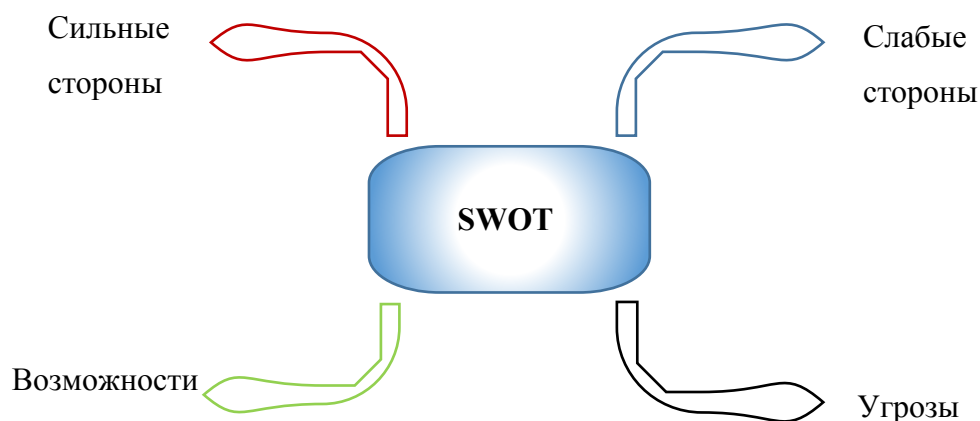


Рис.2.1. Матрица SWOT-анализа

Далее рассмотрим методику проведения анализа и построения матрицы. Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми факторами внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также рыночные возможности и угрозы:

1. Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или это та особенность, которая предоставляет ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам,

наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.;

2. Слабые стороны предприятия – это отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.;

3. Угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.;

4. Возможности – благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

Поля сильных и слабых сторон формируются, исходя из анализа внутренней среды, в частности, на основании 7-S Мак-Кинси, SNW-анализа и модели жизненного цикла организации по И.Адизесу, выделяются наиболее значимые факторы и вносятся в соответствующую модель. Результаты анализа мезосреды из модели М.Портера вносятся в поля сильных, слабых, возможностей или угроз (например, высокая конкуренция в отрасли, отсутствие товаров заменителей). Результаты PEST-анализа, в котором были отмечены факторы внешнего окружения с наивысшей оценкой (максимально приближенной к 1), вносятся как в графу угроз и возможностей матрицы SWOT-анализа.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется

матрица SWOT, которая имеет следующий вид (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Матрица SWOT

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле СИ-В	Поле СИ-У
Слабые стороны 1. 2.	Поле СЛ-В	Поле СЛ-У

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля:

СИ-В (сила и возможности);

СИ-У (сила и угрозы);

СЛ-В (слабость и возможности);

СЛ-У (слабость и угрозы).

На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Комбинацию «возможности – сильные стороны» следует использовать как ориентиры стратегического развития. В отношении поля СИ-В, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Комбинацию «возможности – слабые стороны» следует применять для внутренних преобразований.

В отношении поля СЛ-В, стратегия должна быть построена таким

образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Комбинацию «угрозы – сильные стороны» следует использовать как потенциальные стратегические преимущества.

В отношении поля СИ-У, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Комбинацию «угрозы – слабые стороны» следует рассматривать как ограничения стратегического развития.

В отношении поля СЛ-У, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу. Далее следует оценить уровень влияния угроз и наиболее важных факторов на саму хозяйственную деятельность организации.

Построение матрицы «угроз» (табл. 2.2) формируется в такой последовательности: сверху, по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»); слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Таблица 2.2 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Также важно составить профиль среды (табл. 2.3). Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды. Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

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

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

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

Таблица 2.3 – Метод составления профиля среды [20]

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A \times B \times C$
1.				
2.				
3.				

Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для

организации. По этой оценке, руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует установление миссии организации и ее стратегических целей.

Построение матрицы «возможностей» (табл. 2.4). Для успешного анализа окружения организации методом SWOT-анализа важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей:

Таблица 2.4 – Матрица «возможностей»

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT-анализ стал легко

применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT-анализ. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам. Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию. Во избежание указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо выполнять следующие несложные правила.

Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов.

Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во

избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Каждый SWOT-анализ уникален и может включать одну или две группы факторов. Каждый фактор, в зависимости от восприятия покупателей, может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей).

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/ влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT-анализ должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего

конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей.

5.2. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента

Одним из инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ, который проводят диверсифицированные компании, желая установить, в каком же положении находятся их бизнес-единицы в настоящее время.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

О портфеле предприятия говорят в двух случаях:

1. Одно предприятие (владелец предприятия) имеет добывающее производство, перерабатывающее производство и организует сбыт производимой продукции. В этом случае все направления деятельности предприятия (стратегические единицы бизнеса) взаимосвязаны.

2. Владелец обладает не связанными стратегическими единицами – туристическое агентство, сельскохозяйственное производство, производство макаронных изделий и т.п.

Обязательное условие идентификации подразделения фирмы в качестве стратегической единицы бизнеса – элемент самостоятельности в управлении, что позволяет сравнивать стратегические единицы бизнеса между собой и с конкурентами.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в следующем:

- 1) понимание бизнеса;
- 2) создание ясной картины формирования затрат и прибылей в диверсифицированной компании;
- 3) перераспределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- 4) анализ портфельного баланса;
- 5) проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса);
- 6) согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия;
- 7) обеспечение равновесия между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
- 8) обеспечение менеджеров инструментом анализа и планирования портфельных стратегий для определения разумной диверсификации деятельности многоотраслевой фирмы;
- 9) помогает также введению единой терминологии и управленческой структуры с целью облегчения коммуникаций внутри фирмы.

Методы портфельного анализа деятельности предприятия разработаны в 1960-е годы для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одними из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Теоретической базой портфельного анализа является *концепция жизненного цикла товара* (один и тот же товар может находиться на разных стадиях жизненного цикла на разных рынках, у одного предприятия могут быть продукты, которые в настоящий момент времени находятся на разных стадиях жизненного цикла).

Классические представления о жизненном цикле продукта можно охарактеризовать следующим образом:

жизнь любого товара ограничена;

история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;

различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;

жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;

прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.

опытная кривая (если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами).

Основным приемом портфельного анализа является построение двумерных матриц. С помощью таких матриц бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по следующим критериям:

темпы роста продаж;

относительная конкурентная позиция;

стадия жизненного цикла;

доля рынка;

привлекательность отрасли и др.

То есть разные ученые, придумывая вид матрицы портфельного анализа, опирались на различные показатели и сравнивали бизнес-единицы по разным критериям.

Процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

Этап 1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) *разбиваются на стратегические единицы бизнеса, по следующим критериям:*

бизнес-единица обслуживает рынок, а не работает на другие

подразделения предприятия;

имеет своих потребителей и конкурентов;

руководство бизнес-единицы контролирует ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Бизнес-единица может представлять собой в зависимости от сложившейся на предприятии структуры управления:

подразделение предприятия (дивизиональная структура);

продуктовую линию (организации с функциональной структурой);

отдельный продукт (матричная структура).

отдельную фирму;

Этап 2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

Различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках:

прибыльность;

рентабельность;

наличие лидирующих позиций;

высокие технологии;

большой ассортимент;

низкая цена и т.д.

Этап 3. На основе выбранных критериев руководство фирмы строит матрицу портфельного анализа и позиционирует свои стратегические единицы бизнеса в том или ином месте, в зависимости от реального положения на рынке.

Этап 4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению. Принимается решение о корректировке бизнес-стратегий.

Достоинства портфельного анализа:

определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и

перспектив развития,

определение вклада каждой бизнес-единицы в корпоративный портфель.

Недостатки портфельного анализа:

требует полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах;

предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде;

использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

5.3. Методы портфельного анализа

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка.

1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).

2. Матрица Маккинси – General-Electric (привлекательность отрасли и конкурентоспособность).

3. Матрица Ансоффа (товар и рынок).

4. Трехмерная схема Абеля (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии (рисунок 2.2):

выход на рынок (товар - «проблема») – отрицательная прибыль;

рост (товар – «звезда») – рост прибыли;

зрелость (товар – «дойная корова») – получение больших денежных средств;

спад (товар – «собака») – снижение прибыли.



Рис. 2.2. Матрица Бостонской консультационной группы

При построении матрицы БКГ необходимо уделить внимание следующим моментам:

1. Значения, откладываемые на оси X и Y :

относительная доля рынка (может измеряться в рублях, количество покупателей, объем покупаемой продукции) определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Это положение основано на опытной кривой;

темпы роста рынка характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период или через среднегодовые темпы их изменения.

А) Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год (выражается в % или коэффициентах роста).

Б) Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукта определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за год, взятый за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста.

2. Необходимо обратить внимание на направление шкал, по которым откладываются значения по каждому продукту.

В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

1. Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус **товара - «проблемы»:**

могут оказаться очень перспективными;

нуждаются в существенной финансовой поддержке центра;

характеризуются большими отрицательными финансовыми потоками;

могут стать товарами - «звездами»;

следует точно знать, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля;

если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду».

Товары «звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла:

приносят достаточно средств;

требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста;

данный продукт может превратиться в товар– «дойную корову»;

важны будущие доходы товара- «звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары- «звезды» становятся **«дойными коровами»:**

занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста;

не требуют больших инвестиций;

обеспечивают значительные положительные денежные потоки;

обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты.

Товары «собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях:

чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные;

можно попробовать повысить цены, либо перенацелить время и деньги на что-нибудь более стоящее;

от этих бизнес-единиц следует избавляться.

Желаемая последовательность развития продуктов:

«Проблема» → «Звезда» → «Дойная корова» → «Собака»

Сбалансированный номенклатурный портфель предприятия:

2–3 товара «коровы»;

1–2 «звезды»;

1–2 «проблемы» в качестве задела на будущее;

небольшое число товаров «собак».

Типичный несбалансированный портфель:

один товар -«корова»;

много «собак»;

несколько «проблем»;

нет товаров - «звезд», способных занять место «коров».

Динамичный корпоративный портфель.

В динамичном корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории:

1. «Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров – «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

2.«Траектория последователя». Средства от продажи товаров – «дойных коров» инвестируются в товар - «проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар - «проблема» превращается в «звезду»;

3.«Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар - «звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром- «проблемой»;

4.«Траектория перманентной посредственности». Товару – «проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар – «собака»).

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

Достоинства матрицы Бостонской консультационной группы:

стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы; дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;

показывает, как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;

стимулирует использование данных о внешней среде;

поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.

Недостатки матрицы Бостонской консультационной группы:

в матрице предусмотрены только два измерения – рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;

позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;

на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства;

игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;

игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

Исследования Бостонской консультационной группы показали:

1) высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков;

2) прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия:

размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру

конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);

число способов реализации конкурентных преимуществ – равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ.

Стратегии предприятия (в соответствие с модифицированной матрицей БКГ):

Объем (концентрированная деятельность) – это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров:

существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ;

дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна;

оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрации производства);

тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью;

опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию фирм в соответствующих отраслях;

возможный стратегический выбор – курс на специализацию.

Пат (бесперспективная конкурентная деятельность) – черная металлургия, угольная промышленность:

существует несколько путей конкуренции;

нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая);

нельзя применить эффект дифференциации продукции;

все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибыльностью;

цена является ключевой характеристикой для покупателей;

строгий контроль над издержками;

поиск внешних источников финансирования.

Фрагментация – услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями;

не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью;
много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.).

различия в путях реализации конкурентных преимуществ.

Специализация – автомобилестроение: выпуск исключительно престижных автомобилей Mercedes фирмой Daimler-Chrysler

эффект от масштаба производства;

эффект от дифференциации продукции;

экономии на масштабе на всех стадиях производственного цикла;

большая дифференциация продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.);

имеются различные, но существенные конкурентные преимущества;

успех фирмы не зависит от размера;

стратегия фокусирования.

Отличие модифицированной матрицы портфельного анализа – ориентирована на внешнее окружение предприятия.

Матрица McKincey – General Electric

Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKincey совместно с корпорацией General Electric. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рис. 2.3).

Отличие модели McKincey заключается в рассмотрение существенно больше данных, чем Бостонская матрица, а именно:

фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)» (размер, темпы

роста отрасли, диверсифицированность, прибыльность, уровень конкуренции, политические, экономические, социальные и технологические факторы);

фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнес-единиц (размер, темпы роста, доля рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

		Эффективность бизнеса		
		высокая	средняя	низкая
Привлекательность рынка	высокая	Защищенная позиция (max инвестиции)	Инвестиции в расширение производства	Избирательное расширение (специализация)
	средняя	Избирательное расширение (прибыльные сегменты)	Избирательность / Управление, ориентированное на доходы	Ограниченное расширение / «Уборка урожая»
	низкая	Защита и переориентация (концентрация)	Управление, ориентированное на доходы	Ликвидация

Рис. 2.3. Матрица портфельного анализа McKincey–General Electric

Методика построения матрицы портфельного анализа McKincey-General Electric представляет собой соблюдение ряда этапов:

1. Оценить привлекательность отрасли:
 - а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
 - б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в

свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры предыдущего этапа.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Текущее состояние корпоративного портфеля проецируется в будущее: оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем критериям.

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

1. инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;

2. инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

3. инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или

средняя;

4.снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;

5.деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрица Ансоффа.

В контексте четырехпольного анализа в инструменте SWOT, перед руководителями и топ менеджерами формируется единое представление о том, какой вид стратегии необходимо выбрать по матрице Ансоффа (рисунок 2.5).

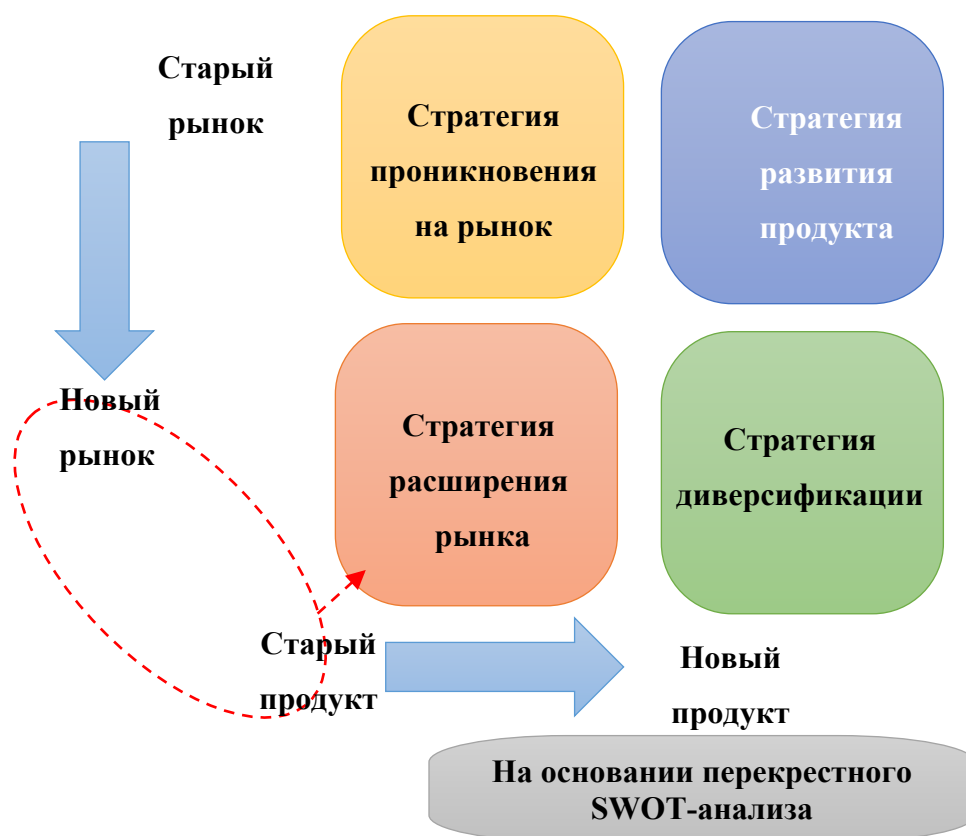


Рис.2.5. Матрица Ансоффа [21]

В данном случае описание возможных стратегий для организации представлено в виде табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Пояснения к основным блокам матрицы Ансоффа [21]

	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности Альтернативы интенсивного роста: <i>развитие первичного спроса</i> путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара <i>увеличение доли рынка</i> за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий <i>приобретение рынков</i> путем слияния или поглощения фирм-конкурентов <i>защита своего положения на рынке</i> посредством развития функционального маркетинга <i>рационализация рынка</i> – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж	Стратегия развития рынка – поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров Альтернативные варианты реализации стратегии: <i>освоение новых сегментов</i> на том же рынке <i>выход на новые рынки</i> внутри страны и в других странах.
Новый товар	Товарная экспансия – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж Альтернативные варианты реализации стратегии: <i>добавление потребительских характеристик товара</i> <i>расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</i>	Диверсификация Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков

Трехмерная схема Абеля

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях (рисунок 2.6):

обслуживаемые группы покупателей (кто?);

потребности покупателей (что?);

технологии, используемую при разработке и производстве продукта

(как?).

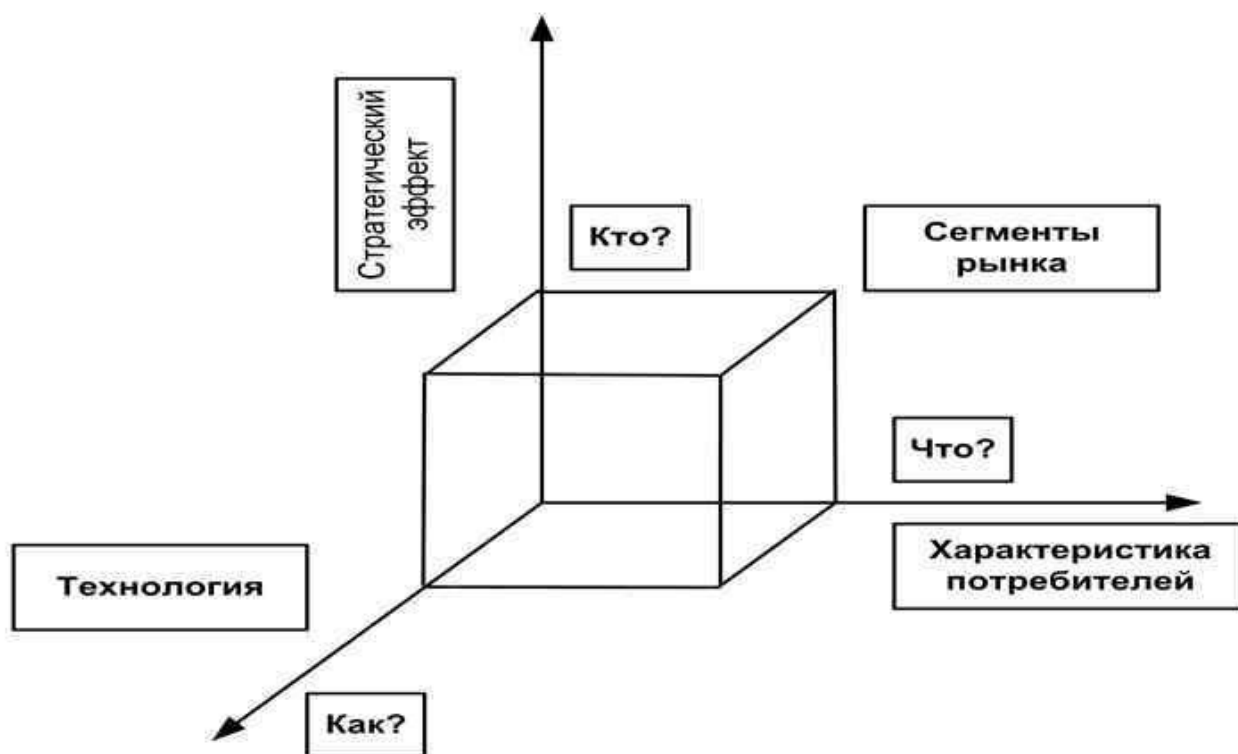


Рис. 2.6. Поле возможных стратегий по Д. Абелю [18]

Исторически в определении бизнеса можно выделить несколько стадий:

1. Первоначально бизнес определялся, исходя из выпускаемого продукта: производство автомобилей, услуги парикмахерских, перевозка грузов по железной дороге и т.д.

2. Затем Т. Левитт (Levitt) ввел понятие «маркетинговая близорукость» и утверждал, что бизнес необходимо определять, исходя из потребностей рынка, а главным критерием выбора бизнеса является его согласованность с требованиями рынка. Классическим стал приведенный им пример относительно определения бизнеса американских железных дорог. По мнению Т. Левитта, железные дороги были бы преуспевающей отраслью, если бы использовали не продуктивное определение бизнеса – перевозки по железной дороге, а рыночное. С рыночных позиций железные дороги должны оказывать услуги по перевозке грузов и людей, парикмахерские должны стать салонами красоты и т.д.

3. В более поздних исследованиях И. Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает, что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт – рынок» (матрица Ансоффа);

4. Главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.

Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения бизнеса – технологию.

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса.

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

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является *соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы*, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге.

Другими критериями выбора являются привлекательность области и «сила» бизнеса. *Привлекательность области*, в свою очередь, оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность. «Сила» бизнеса определяется рыночными преимуществами продукта и синергическим эффектом компании в области технологии и маркетинга. В итоге Р. Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса. Считается, что

проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области.

Достоинствами портфельных методов является комплексное рассмотрение определенного набора продуктов, простота и наглядность представления возможных стратегий, конкретные варианты стратегий, акцент на качественные стороны анализа. К недостаткам относят статичный характер, ограниченное количество позиций и показателей, ограниченное число стратегий, субъективизм.

Недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее. Кажущая простота этих методов обманчива, так как они требуют полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентов. Построение матриц предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая в основном отсутствует в явной форме.

Исследование и сравнение портфельных методов стратегического анализа показывает, что большинство концепций и прикладных методов ориентировано на применение на корпоративном уровне, а сами стратегические решения в силу того, что в фокусе планирования находится капитал организации в целом, сводятся к определению оптимальной структуры инвестиций.

Недостаток классических моделей стратегического планирования в том, что они не принимают во внимание те способности организации, которые составляют основу эффективного функционирования бизнеса (отличительные особенности).

Применение портфельных матриц предполагает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут приносить желаемые результаты. Фактически происходит подбор стратегии к заданным условиям. Стратегии имеют универсальный и обобщенный характер. Внимание концентрируется на завершающем выборе стратегических позиций, а не на

развертывании интегрируемых и не очевидных стратегических перспектив. В данном случае аналитик не создает стратегии, а занимается простым подбором. На практике методики планирования не могут быть непосредственно использованы для создания стратегии, в то время как методики анализа позволяют обеспечить стратегический процесс существенной информацией.

Различие методов портфельного анализа состоит в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц и привлекательности рынка. Идеи портфельного анализа развиваются многочисленными авторами и консультационными фирмами. Мы рассмотрели основные, наиболее известные подходы к проведению портфельного анализа и определению стратегических направлений развития корпоративного портфеля предприятия. На практике предприятие может воспользоваться элементами каждой из перечисленных выше стратегий. В целом следует выделить важную особенность портфельного анализа: *это не только методический подход к анализу ситуаций и проблем предприятия, но также и набор возможных типичных стратегий.*

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Что представляет собой матрица SWOT-анализа?
2. Раскройте сущность сильных и слабых сторон организации. Приведите примеры.
3. Раскройте сущность возможностей и угроз. Приведите примеры.
4. Охарактеризуйте процесс SWOT-анализа, его цель и четырехпольный анализ.
5. Каким образом составить профиль среды? Проведение ABC анализа.
6. Поясните необходимость матрицы угроз и возможностей.
7. Что такое портфель предприятия, или корпоративный портфель?
8. Цель, процесс, преимущества и недостатки портфельного анализа

деятельности диверсифицированных организаций.

9. Построение матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) как метод портфельного анализа.

10. Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey и ее отличие от матрицы БКГ и Ансоффа.

11. Раскройте суть и применимость трехмерной схемы Абеля.

Практическое задание №1

Используя инструменты тем №3 и №4 проведите SWOT-анализ выбранной ранее организации. Поля сильных и слабых сторон сформируйте, исходя из анализа внутренней среды, в частности, на основании 7-S Мак-Кинси, SNW-анализа и модели жизненного цикла организации по И.Адизесу. Выделите наиболее значимые факторы и внесите в соответствующую модель. Результаты анализа мезосреды из модели М.Портера распределите среди полей сильных, слабых, возможностей или угроз (например, высокая конкуренция в отрасли, отсутствие товаров заменителей, высокие барьеры по входу на рынок). Результаты PEST-анализа, в котором были отмечены факторы внешнего окружения с наивысшей оценкой (максимально приближенной к 1), вносите в графу угроз и возможностей матрицы SWOT-анализа. Далее проведите четырехполный анализ, выделите стратегические альтернативы. Составьте матрицу угроз и матрицу возможностей. Сделайте выводы.

Практическое задание №2

Опираясь на результаты выполнения предыдущего задания, в частности, на основе определения стратегических альтернатив, проведите портфельный анализ выбранной организации используя методы:

1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).

2. Матрица Маккинси – General-Electric (привлекательность отрасли и

конкурентоспособность).

3. Матрица Ансоффа (товар и рынок).

4. Трехмерная схема Абеля (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

Кейс №1

Применение SWOT-анализа на примере ПАО «Газпром».

Цель кейса: данный кейс поможет обучающимся глубже понять принципы проведения SWOT-анализа и применить их на практике, что будет полезно для их дальнейшего профессионального роста.

Введение

SWOT-анализ является одним из наиболее популярных инструментов современного стратегического анализа, который позволяет оценить внутренние сильные и слабые стороны компании, а также выявить внешние возможности и угрозы. Этот метод помогает организациям лучше понять свою текущую ситуацию и разработать эффективные стратегии для достижения поставленных целей.

ПАО «Газпром» – одна из крупнейших энергетических компаний мира, занимающаяся добычей, транспортировкой, хранением и продажей природного газа. Компания играет ключевую роль в экономике России и занимает лидирующие позиции на мировом рынке энергоресурсов.

Шаг 1: Определение сильных сторон (Strengths) экспертным путем.

Крупнейший игрок на рынке: «Газпром» обладает значительными ресурсами и мощностями, что делает его ведущим игроком на российском и международном рынках природного газа.

Развитая инфраструктура: Компания владеет обширной сетью газопроводов, что обеспечивает стабильную поставку газа потребителям.

Государственная поддержка: Как государственная компания, «Газпром» получает значительную поддержку от правительства Российской Федерации,

включая налоговые льготы и доступ к государственным ресурсам.

Диверсифицированный портфель активов: Помимо добычи и транспортировки газа, «Газпром» активно развивает проекты в области нефтехимии, электроэнергетики и других смежных отраслях.

Шаг 2: Определение слабых сторон (Weaknesses)

Зависимость от цен на нефть и газ: Цены на энергоносители подвержены значительным колебаниям, что может негативно сказаться на финансовых показателях компании.

Высокие затраты на инфраструктуру: Поддержание и развитие инфраструктуры требуют значительных инвестиций, что увеличивает операционные расходы.

Политическая зависимость: Сильная связь с государством может привести к политическим рискам, особенно при изменении внешнеполитической ситуации.

Низкая эффективность управления: Некоторые аналитики отмечают недостаточную гибкость и оперативность в принятии управленческих решений.

Шаг 3: Выявление возможностей (Opportunities)

Расширение присутствия на международных рынках: Рост спроса на природный газ в странах Азии и Европы открывает новые возможности для экспорта.

Развитие возобновляемых источников энергии: Инвестиции в альтернативные источники энергии могут способствовать диверсификации бизнеса и снижению зависимости от традиционных ресурсов.

Увеличение доли на внутреннем рынке: Развитие внутреннего рынка и повышение потребления газа внутри страны также представляют собой перспективные направления развития.

Цифровизация процессов: Внедрение современных технологий и цифровизация производственных процессов позволят повысить эффективность и снизить издержки.

Шаг 4: Идентификация угроз (Threats)

Конкуренция со стороны производителей СПГ: Увеличение производства сжиженного природного газа (СПГ) другими странами может снизить спрос на трубопроводный газ.

Изменения в регулировании и законодательстве: Изменения в налоговой политике, экологическом законодательстве и требованиях к безопасности могут оказать негативное влияние на деятельность компании.

Геополитические риски: Политическая нестабильность в регионах, где «Газпром» ведет свою деятельность, может создать дополнительные трудности для ведения бизнеса.

Энергоэффективность и переход к зеленой энергетике: Повышение энергоэффективности и переход к использованию возобновляемых источников энергии могут сократить спрос на традиционные виды топлива.

Заключение

Проведенный SWOT-анализ показывает, что у ПАО «Газпром» есть значительные преимущества, но также существуют определенные вызовы и угрозы, которые необходимо учитывать при разработке стратегических планов. Для успешного развития компании важно использовать свои сильные стороны, минимизировать воздействие слабостей, эффективно реагировать на возникающие возможности и своевременно устранять потенциальные угрозы.

Задание:

1. Проведите четырехпольный анализ.
2. На основе совмещения факторов разработайте стратегические альтернативы развития ПАО «Газпром» на ближайшие 5 лет.
3. Предложите меры по минимизации выявленных рисков и угроз.
4. Оцените возможные последствия реализации предложенной вами стратегии для компании и ее окружения.

Кейс №2

SWOT-анализ для ПАО «Яндекс»: оценка конкурентных позиций и стратегических альтернатив

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы студенты могли на практике применить знания о SWOT-анализе для оценки конкурентных позиций и стратегических перспектив конкретной компании. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Описание компании:

ПАО «Яндекс» – российская технологическая компания, предоставляющая широкий спектр онлайн-сервисов, включая поисковую систему, такси, электронную коммерцию, доставку еды, облачные технологии и многое другое. «Яндекс» является одним из лидеров российского IT-рынка и активно развивает новые направления бизнеса, в том числе в области искусственного интеллекта и беспилотных технологий.

Ситуация:

«Яндекс» работает в динамичной и конкурентной среде, где постоянно появляются новые технологии и меняются потребительские предпочтения. Для сохранения лидирующих позиций и дальнейшего развития компании необходимо регулярно проводить SWOT-анализ, чтобы выявлять свои сильные и слабые стороны, а также оценивать возможности и угрозы, исходящие из внешней среды.

Задание:

Проведите SWOT-анализ для ПАО «Яндекс», учитывая текущую ситуацию на российском и международном IT-рынке.

Для этого:

1. Определите и опишите не менее трех ключевых факторов в каждой из четырех категорий SWOT-анализа:

Strengths (Сильные стороны): Внутренние ресурсы и компетенции, обеспечивающие конкурентное преимущество.

Weaknesses (Слабые стороны): Внутренние ограничения и недостатки, снижающие конкурентоспособность.

Opportunities (Возможности): Внешние факторы, которые компания может использовать для своего развития.

Threats (Угрозы): Внешние факторы, которые могут негативно повлиять на деятельность компании.

2. Обоснуйте свой выбор, объяснив, почему вы отнесли каждый фактор к той или иной категории.

3. Проанализируйте взаимосвязь между различными факторами SWOT-анализа и определите стратегические альтернативы для «Яндекса».

4. Предложите конкретные рекомендации для «Яндекса» по использованию сильных сторон и возможностей, а также по минимизации слабых сторон и угроз.

Примеры факторов для анализа (не ограничивайтесь ими):

Strengths (Сильные стороны):

1. Лидирующая позиция на российском рынке поисковых систем.
2. Развитая технологическая инфраструктура и экспертиза в области IT.
3. Сильный бренд и лояльная клиентская база.
4. Широкий спектр онлайн-сервисов и экосистема.
5. Активное развитие искусственного интеллекта и беспилотных технологий.
6. Квалифицированный персонал и инновационная культура.

Weaknesses (Слабые стороны):

1. Высокая зависимость от российского рынка.
2. Ограниченное присутствие на международном рынке.
3. Высокие затраты на исследования и разработки.
4. Сложности с монетизацией некоторых сервисов.

5. Риски, связанные с государственным регулированием и политической ситуацией.

6. Конкуренция со стороны международных IT-гигантов.

Opportunities (Возможности):

1. Рост рынка электронной коммерции и онлайн-услуг.
2. Развитие новых технологий и инноваций.
3. Расширение географии присутствия и выход на новые рынки.
4. Увеличение спроса на цифровые сервисы и решения.
5. Развитие партнерских отношений и экосистемы.
6. Государственная поддержка IT-отрасли.

Threats (Угрозы):

1. Усиление конкуренции со стороны международных IT-компаний.
2. Изменения в законодательстве и государственном регулировании.
3. Экономическая нестабильность и снижение покупательной способности.
4. Киберугрозы и утечка данных.
5. Изменение потребительских предпочтений и трендов.
6. Технологические прорывы конкурентов.

Критерии оценки:

1. Полнота и глубина анализа факторов SWOT.
2. Обоснованность отнесения факторов к той или иной категории.
3. Четкость и логичность анализа взаимосвязей между факторами.
4. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
5. Общее понимание контекста и специфики деятельности «Яндекса».

Тема 6. Оценка действующей стратегии организации

6.1. Критерии и показатели оценки функционирования организации

6.2. Анализ проблем в рамках действующей стратегии организации

6.3. Выявление стратегических проблем организации

«...Стратегия, какой бы блестящей она ни казалась на бумаге, требует постоянной оценки и адаптации. Успех заключается не в следовании плану, а в умении вовремя распознать изменения и скорректировать курс, чтобы оставаться на пути к достижению целей...» - Генри Минцберг [18]

6.1 Критерии и показатели оценки функционирования организации

Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития, функционирования организаций в условиях постоянных изменений, с учетом современных складывающихся представлений об эффективной организации. Характерные черты эффективной организации хозяйственной сферы, отражающие современные тенденции ее развития в рыночной экономике, представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Характерные черты эффективной организации

Характеристика эффективной организации	Параметры характеристики
1	2
Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывное совершенствование и нововведения Фокусирование на интересах заинтересованных групп
Структурные характеристики	Децентрализованные Сетевые Самоорганизуемые Контролируемые через культуру и ценности Проницаемые границы Внутреннее отсутствие границ Соответствие между структурой и процессными задачами
Информационные процессы	Укрепление индивидов и группы Самоконтроль и самостоятельное определение ответственности Членство в различных структурах организации Перекрестные функции

Продолжение таблицы 2.6

1	2
	Непрерывное обучение Обучение множеству перекрестных функций
Менеджмент	Лидерство без контроля Меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать Больше контактировать, работать в сети Толерантность к неясности Вера в людей

Поскольку организация является открытой системой, целесообразно при оценке эффективности выделить два направления оценки ее эффективности:

- 1) оценка эффективности всех ее подсистем;
- 2) оценка эффективности развития организации во внешней среде.

Выбор метода обследования определяется его целями, а также особенностью объекта изучения и этапа диагностического процесса. Для этого следует использовать набор критериев и показателей, отражающих как существующую практику, так и вновь возникающие объективные процессы. Важнейшие среди них:

общая эффективность работы организации, т. е. мера достижения целей, ради которых она создана. Система целей здесь охватывает экономические, социальные и научно-технические установки. Она может быть представлена в виде «дерева целей», в котором цели разного уровня связываются в классификационные группы таким образом, чтобы осуществление установок нижнего уровня приводило к реализации определенной цели более высокого уровня;

выполнение программы экономического и социального развития;

финансовая обеспеченность функционирования организации. Это важнейший обобщающий экономический критерий эффективности деятельности. Его показателем является превышение выручки над расходами, включая затраты на установленные отчисления государству и региону, развитие деятельности фирмы и социальное развитие коллектива;

соответствие технологического уровня организации и продажи работ

(услуг) объективным требованиям развития рынка;

достижение мирового уровня по качеству и себестоимости предоставляемых работ (услуг);

решение главных социальных проблем коллектива фирмы. Важнейшими показателями здесь является степень удовлетворения потребностей коллектива в социально-бытовом отношении и возможностях профессионального развития;

соответствие деятельности организации требованиям экологии. Приведенные критерии позволяют оценить деятельность фирмы, выявить узловые проблемы и определить направления углубленного анализа для выяснения главных резервов повышения экологической безопасности.

При решении проблемы критериев и показателей эффективности хозяйственной деятельности организации необходимо учитывать принятые в мировой науке подходы, в соответствии с которыми выделяют, по меньшей мере, *семь критериев оценки*.

Действенность – это степень достижения системой поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения — расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Экономичность – это степень использования системой «нужных» вещей. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Качество – это степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов. Традиционные определения качества предоставляемых работ (услуг) включают соответствие спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей).

Прибыльность – это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Показателями прибыльности являются:

- уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- соотношение прибыли к совокупным активам;
- отношение прибыли к собственному капиталу.

Производительность – это соотношение количества работ (услуг) и количества затрат на их реализацию (если разложить приведенное определение, то можно увидеть, что в его числителе содержится элемент действенности, а в знаменателе присутствует элемент экономичности).

Качество трудовой жизни – престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников фирмы, включая управленческий персонал. Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и проживания.

Внедрение новшеств отражает реальное использование новых достижений в области современной техники, в управлении и в организации для достижения поставленных целей.

Таким образом, представленный перечень показателей оценки эффективности функционирования организации ложится в основу разработки системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании. На этапе анализа важно выявить динамику изменения данных показателей за последние три года как минимум. Такой анализ, в том числе и финансово-хозяйственной деятельности, позволит получить представление о существующем положении организации в точке «как есть» и выстроить тренды для точки «как будет».

6.2 Анализ проблем в рамках действующей стратегии организации

Перспективы развития организации связаны, в первую очередь, с решением стратегических проблем, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и проблемы, обнаруженные вновь.

Анализ научной литературы показывает, что к ключевым факторам успеха функционирования организации следует отнести наличие стратегии, целевое единство по реализации стратегии в команде управления и необходимые ресурсы. Других факторов, влияющих на эффективность управления, так много, что определить самый важный из них не просто. Перейдем к детальному исследованию всего проблемного поля одним из рассмотренных ранее методов.

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности организации.

Оценка стратегии, с качественной точки зрения, заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Количественные результаты проявляются в итоге финансовой и хозяйственной деятельности организации, что находит свое подтверждение в занимаемом месте среди конкурентов (захват лидерства или своя ниша).

На заключение об эффективности действующей стратегии накладывают свой отпечаток границы конкуренции в отрасли (сколько уровней каналов распределения используется; размеры и различия географических рынков), а также содержание функциональных составляющих стратегии: рациональность каждой составляющей стратегии; последние действия (снижение цен и издержек, реклама) самой организации и конкурентов и т. д.

Для анализа эффективности существующей стратегии могут быть использованы следующие показатели:

- 1) рост объема продаж организации по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли, увеличение (уменьшение) доли рынка по

сравнению с конкурентами; изменение прибыли и других экономических показателей организации и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов;

2) изменение финансового состояния организации и ее кредитного рейтинга; динамика курса акций организации и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров;

3) репутация и имидж организации у потребителей;

4) лидерство организации в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

Б. Карлоф в конце 1980-х гг. опубликовал книгу «Деловая стратегия», в которой рекомендовал проводить анализ действующей в организации стратегии путем *анализа портфеля ценных бумаг, логики отрасли и деятельности самой организации*. Причем последний из указанных анализов предлагается проводить в четырех аспектах (табл. 2.7.), что, на наш взгляд, дает представление об эффективности действующей стратегии.

Таблица 2.7 – Аспекты анализа действующей стратегии организации

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии бизнеса
Внешняя эффективность	Потребности и доля на рынке; Новые отрасли предпринимательства; Потребительская оценка качества	Знание организацией структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля организации на рынке, создание новых сфер деятельности и тд)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	Способность наметить курс; Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом; Способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе	Способность руководства организации осуществлять разработку стратегии и производить необходимые изменения

Устойчивое финансовое и рыночное положение компании лучший показатель качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии. Неустойчивое положение компании верный признак слабой стратегии, плохой ее реализации или того и другого вместе.

Структурный подход к выявлению причин и как следствие проблем в рамках действующей стратегии представлен с помощью такого инструмента, как диаграмма Исикавы. Философию подхода можно сформулировать следующим образом: нужно не решать проблему в лоб, а разбираться в первичных и глубинных причинах её появления, то есть разбить большую проблему на отдельные понятные компоненты (рисунок 2.7).

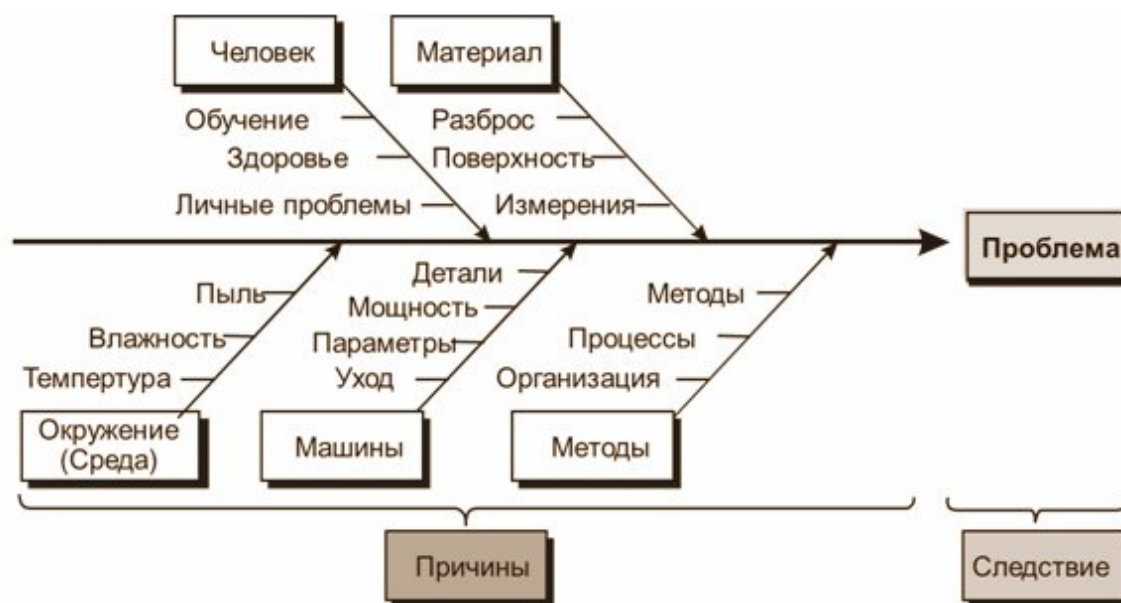


Рис. 2.7. Пример формирования диаграммы Исикавы [20]

Метод Исикавы универсален и способствует исследованию проблемной ситуации с разных сторон. С его помощью можно увидеть подводные камни, проанализировать причинно-следственные связи в проблеме и контекст её появления [20]. Таким образом в рамках действующей стратегии анализ проблемы можно структурировать на причины и работать фрагментарно с выделенными компонентами данных причин в перспективе.

Критерием эффективности действующей стратегии является

финансовое положение организации в течение последнего времени:

- рыночная доля, место в отрасли;
- динамика размера прибыли (в сравнении с конкурентами);
- тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции;
- рост продаж компании (по сравнению с рынком в целом);
- размер кредитов;
- имидж в глазах потребителей;
- лидерство (в технологии, инновациях, качестве и т. д.).

Основные методы анализа действующей стратегии представлены в табл.

2.8. Методы анализа действующей стратегии разнообразны и выбираются, исходя из целей исследования и характера источников информации.

Диверсифицированные методы – это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления. Общенаучные методы отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого типа. Специфические методы – это методы, которые рождаются с учетом специфических условий функционирования систем управления и отражают особенность управленческой деятельности.

Существует ряд проблем с оценкой эффективности развития организации, вызванных следующими причинами:

- 1) сложностью общеорганизационной ситуации, связанной с переменами;
- 2) недостаточной возможностью количественно оценить фактические параметры, которые характеризуют качественное состояние организации (например, в области организационной культуры и структурных мероприятий);
- 3) недостаточной ясностью причинно-следственных связей между успехом организации и принимаемыми мерами, что вызвано, в частности, большим разрывом между ними;
- 4) отсутствием, как правило, «образцовых моделей», к которым должна стремиться организация.

Таблица 2.8 – Методы анализа действующей стратегии

Подсистемы	Показатели	Наименование методов
Власть	Выполнение политических функций	Контент-анализ, интервью, наблюдение
	Лоббирование интересов	
	Представительство	
Рынок	Темпы роста организации	Расчетно-аналитический
	Обеспеченность ресурсами	Экспертные оценки, анализ документов, SWOT-анализ, расчетно-аналитический
	Удовлетворение потребностей	Анализ документов, социологические исследования, экспертные оценки
	Логика конкуренции	Экспертные оценки, анализ документов, SWOT-анализ
	Портфель ценных бумаг	Экспертные оценки, анализ документов, целевой и систематический поиск
	Доля на рынке	Экспертные оценки, анализ документов, целевой и систематический поиск, моделирование
Сообщество	Выполнение социальной функции	Социологические исследования, анализ документов, экспериментирование
	Экологические параметры	Анализ документов, социологические исследования, классификации
	Репутация	Экспертные оценки, доказательства
Экономическая	Производительность	Анализ документов, экспертные оценки, метод конвергенции, аналитический поиск
	Себестоимость	
	Прибыль	
	Нормы расходов	SWOT-анализ, экспериментирование, морфологический анализ, интуитивный и систематический поиск
	Объемы продаж	
Социальная	Мотивация	Социологические исследования
	Качество трудовой жизни	
	Уровень квалификации	
	Социальная активность	
	Ценностные ориентации	
	Отсутствие конфликтов	
Организационная	Обеспеченность информацией	Анализ документов, систематический поиск
	Скорость принятия решений	Социологические исследования, экспериментирование
	Адаптивность, гибкость	Социологические исследования
	Способность к развитию	Интуитивно-целевой поиск

Результаты применения методов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты применения методов анализа действующей стратегии

Наименование методов	Результат применения
Доказательства	Обоснование степени эффективности действующей стратегии
Моделирование	Осуществление перехода от реальной действительности к схеме анализа
Анализ документов	Вторичная информация об эффективности действующей стратегии
Социологические исследования	Первичная информация об эффективности действующей стратегии
SWOT-анализ	Разделение реальной действительности на внешнюю и внутреннюю среду
Экспертные оценки	Оценка степени эффективности действующей стратегии
Факторный анализ	Определение силы воздействия каждого фактора на эффективность действующей стратегии
Поиск (целевой, систематический, алгоритмический, интуитивный)	Системный учет всех факторов внешней и внутренней среды, действующих на стратегическое развитие предприятия

Таким образом, проблемный анализ на ранней стадии выявления позволяет сглаживать возможные последствия в том числе и не достижение поставленных целей и обеспечения устойчивой конкурентной позиции.

Для оценки конкурентной позиции требуются ответы на целый ряд вопросов: укрепится или будет ослаблена конкурентная позиция компании при сохранении применяемой ею в настоящее время стратегии, какое положение занимает компания по основным ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами и имеет ли компания (если имеет, то почему) конкурентное преимущество или находится в благоприятном с этой точки зрения положении? Количественные оценки конкурентной силы показывают слабые и сильные позиции компании, а также позволяют точно оценить возможности фирмы по защите своих рыночных позиций.

Конкурентная стратегия компании, как правило, базируется на использовании сильных в конкурентном отношении сторон и поддержке слабых. Области, которые для компании являются сильными сторонами, а для конкурентов слабыми – это лучшая база для наступательных инициатив.

Оценка конкурентной силы и конкурентной позиции компании осуществляется по следующим параметрам:

насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время;

каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии;

какое место занимает компания среди основных конкурентов;

имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстает по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов;

какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Важна количественная оценка *конкурентной силы* каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного *индикатора конкурентной силы*, и сравнение с данными соперников.

1– й шаг — составление списка ключевых факторов успеха и показателей (обычно 6—10) их конкурентных преимуществ (недостатков);

2– й шаг — оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю;

3– й шаг — суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы;

4– й шаг — выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции организации сильнее или слабее.

6.3 Выявление стратегических проблем организации

Цель этого аналитического этапа состоит в разработке полного перечня вопросов, решение которых необходимо для создания стратегии. Этот перечень составляется на основе результатов анализа состояния компании, и также отрасли и конкурентов. Основной акцент делается на выводы о слабых и

сильных сторонах компании и на те соображения, которые должны быть учтены менеджерами при оценке действующей и разработке новой стратегии. Определить, на чем сосредоточить внимание, помогают ответы на вопросы:

приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил;

насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем;

хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться);

в каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей;

может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании (где и как);

имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки;

каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии;

необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании.

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли компания продолжать реализацию своей базовой стратегии или необходимы коррективы, разработка новой стратегии.

Чисто социологические методы выявления проблем позволяют получить сравнительно надежную и часто единственную возможную информацию о проблемах организации и базируются на опросе экспертов, среди которых наибольшее значение имеет *опрос руководителя организации и его первых заместителей*. Опрос экспертов проводится методом как анкетирования, так и интервью (формализованного и неформализованного).

Выявленный список проблем необходимо упорядочить и

структурировать.

При выявлении стратегических проблем целесообразно определить приемлемость действующей стратегии организации для данной отрасли, принимая во внимание влияние движущих сил отрасли. Здесь же целесообразно определить: хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает стратегия.

Выявлению стратегических проблем способствует исследование вопросов соответствия стратегии организации ключевым факторам успеха отрасли (в том числе и в будущем).

Самостоятельным направлением исследования проблем стратегии организации является оценка положения компании по сравнению с конкурентами (влияние конкурентов; наличие конкурентных преимуществ, необходимых для преодоления конкурентных недостатков и т. д.), а также проблемы по снижению издержек организации.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Классификация факторов эффективности действующей стратегии, цель анализа и основные этапы анализа соответствия реализуемой организацией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям.
2. Система показателей и критериев эффективности действующей стратегии организации и характеристика используемых методов ее анализа.
3. Исследование прочности конкурентной позиции организации.
4. Методические подходы к выявлению стратегических проблем организации.
5. Поясните суть формирования диаграммы Исикавы.

Практическое задание №1

Используя открытые источники информации о деятельности организации любой формы собственности в Российской Федерации проведите анализ функционирования организации по семи критериям оценки: действенность, экономичность, качество прибыльность (социальный эффект), производительность, качество организации труда, уровень внедрения инноваций. Показатели необходимо выстроить в динамике за последние три года. По итогам анализа данных сформируйте выводы.

Практическое задание № 2

Предложите генеративному искусственному интеллекту (GPT, GigaChat, YaGPT) написать эссе из четырех абзацев (не менее 300 слов) по выбранному направлению: проанализировать и выявить проблемы в действующих стратегиях компании Яндекс, Great Wall Motor, Сбер, Mail.ru Group, Т-Банк, Альфа-банк. Из перечня компании необходимо выбрать для анализа одну.

Составьте аналитический разбор для каждого абзаца эссе: прокомментируйте, что сформулировано правильно (ссылка на источник, подтверждающий истинность), а что неправильно (с указанием правильной информации) и какая важная информация отсутствует.

Для выполнения задания используйте различные инструменты генеративного искусственного интеллекта с учетом основных положений кодекса этики, представленного в приложении Г.

Кейс №1

Диаграмма Исикавы для анализа причин снижения продаж в сети магазинов «Спортмастер»

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить диаграмму Исикавы для анализа причин возникновения проблем в организации. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки решений, направленных на устранение проблем и повышение эффективности деятельности компании.

Описание компании:

«Спортмастер» – крупнейшая российская сеть магазинов спортивных товаров, предлагающая широкий ассортимент одежды, обуви, инвентаря и аксессуаров для различных видов спорта и активного отдыха. Компания имеет развитую розничную сеть, а также активно развивает онлайн-торговлю. «Спортмастер» является одним из лидеров российского рынка спортивных товаров.

Ситуация:

В последние несколько кварталов «Спортмастер» столкнулся со снижением продаж в своих розничных магазинах. Несмотря на активное развитие онлайн-канала, общие показатели продаж не демонстрируют ожидаемого роста. Руководство компании обеспокоено данной ситуацией и стремится выявить основные причины снижения продаж, чтобы разработать эффективные меры по их устранению. Для этого решено использовать диаграмму Исикавы (диаграмму «рыбья кость»).

Задание:

Постройте диаграмму Исикавы для анализа причин снижения продаж в сети магазинов «Спортмастер». Для этого:

1. Определите основную проблему, которую необходимо проанализировать (снижение продаж).

2. Определите основные категории причин, которые могут влиять на снижение продаж. Рекомендуется использовать классические категории «6М»:

Man (Человек): Факторы, связанные с персоналом и его квалификацией.

Machine (Оборудование): Факторы, связанные с оборудованием и технологиями.

Material (Материалы): Факторы, связанные с качеством и ассортиментом товаров.

Method (Метод): Факторы, связанные с процессами и процедурами.

Measurement (Измерение): Факторы, связанные с анализом данных и контролем.

Mother Nature (Окружающая среда): Факторы, связанные с внешними условиями и рыночной ситуацией.

3. Для каждой категории определите и опишите не менее трех конкретных причин, которые могут способствовать снижению продаж.

4. Постройте диаграмму Исикавы, отобразив на ней основную проблему и все выявленные причины.

5. Проанализируйте диаграмму и определите наиболее вероятные причины снижения продаж.

6. Предложите конкретные рекомендации для «Спортмастера» по устранению выявленных причин и повышению продаж.

Примеры факторов для анализа (не ограничивайтесь ими):

Человек:

Недостаточная квалификация продавцов-консультантов.

Низкая мотивация персонала.

Высокая текучесть кадров.

Недостаточное обучение персонала новым продуктам и технологиям.

Неэффективная система оценки персонала.

Оборудование:

Устаревшее торговое оборудование.

Недостаточное количество кассовых аппаратов.

Проблемы с программным обеспечением для учета товаров.

Неэффективная система видеонаблюдения.

Недостаточное использование цифровых технологий в магазинах.

Материалы:

Недостаточный ассортимент товаров.

Низкое качество товаров.

Несоответствие товаров потребительским предпочтениям.

Проблемы с поставками товаров.

Высокие цены на товары.

Метод:

Неэффективная система мерчандайзинга.

Неудобная выкладка товаров.

Неэффективные маркетинговые кампании.

Сложные процедуры возврата и обмена товаров.

Недостаточное внимание к обслуживанию клиентов.

Измерение:

Недостаточный анализ данных о продажах.

Неэффективная система контроля за запасами.

Недостаточная обратная связь от клиентов.

Неправильная оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Отсутствие четких KPI для персонала.

Окружающая среда:

Усиление конкуренции со стороны других сетей спортивных товаров.

Изменение потребительских предпочтений и трендов.

Экономическая нестабильность и снижение покупательной способности.

Сезонные колебания спроса.

Влияние пандемии и других внешних факторов.

Критерии оценки:

1. Правильность определения основной проблемы.
2. Полнота и глубина анализа причин в каждой категории.
3. Логичность и последовательность построения диаграммы Исикавы.
4. Обоснованность выбора наиболее вероятных причин.
5. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
6. Общее понимание контекста и специфики деятельности

«Спортмастера».

Кейс №2

Построение диаграмма Исикавы для АвтоВАЗ

Цель кейса: данный кейс позволит обучающимся освоить практическое применение диаграммы Исикавы и развить навыки анализа и решения сложных

бизнес-задач.

АвтоВАЗ – крупнейший российский производитель легковых автомобилей, известный своими моделями Lada. Несмотря на многолетний опыт работы и широкую популярность, компания сталкивается с рядом проблем, связанных с качеством выпускаемых автомобилей. Эти проблемы включают частые жалобы клиентов на дефекты сборки, низкое качество материалов и неудовлетворительную работу некоторых систем автомобиля.

Для решения этих проблем руководство АвтоВАЗ решило провести детальный анализ причин возникновения дефектов и построить диаграмму Исикавы.

Шаг 1: Определение основной проблемы

Основная проблема, которую необходимо исследовать, заключается в низком качестве продукции, что приводит к увеличению количества рекламаций и жалоб от потребителей.

Шаг 2: Выбор основных категорий причин

Для построения диаграммы Исикавы необходимо определить ключевые категории причин, которые могут влиять на проблему. В нашем случае выбраны следующие категории:

Материалы (сырье, комплектующие).

Оборудование (станки, инструменты, автоматизация).

Люди (персонал, квалификация, мотивация).

Методы (технологические процессы, стандарты качества).

Окружающая среда (условия производства, климатические факторы).

Управление (руководство, контроль качества, планирование).

Шаг 3: Детализация каждой категории

Теперь нужно подробно рассмотреть каждую категорию и выявить конкретные причины, которые могут приводить к проблемам с качеством продукции.

Материалы:

Низкое качество сырья.

Ненадлежащее хранение комплектующих.

Несоответствие спецификациям поставщиков.

Оборудование:

Износ оборудования.

Недостаточная точность станков.

Отсутствие регулярного технического обслуживания.

Люди:

Недостаточная квалификация сотрудников.

Высокая текучесть кадров.

Неправильное распределение обязанностей.

Методы:

Недостаточно строгий контроль качества на всех этапах производства.

Отсутствуют четкие инструкции и стандарты выполнения работ.

Некорректная настройка технологических процессов.

Окружающая среда:

Неблагоприятные условия на производстве (пыль, влажность).

Перепады температуры в цехах.

Ограниченное пространство для хранения готовой продукции.

Управление:

Недостаточный контроль за соблюдением стандартов качества.

Проблемы с планированием производства.

Неадекватные методы мотивации персонала.

Шаг 4: Построение диаграммы Исикавы.

На основании вышеописанных данных строится диаграмма Исикавы, которая наглядно демонстрирует взаимосвязь между основными категориями причин и проблемой низкого качества продукции.

Шаг 5: Анализ результатов и разработка рекомендаций.

После построения диаграммы проводится анализ полученных данных и разрабатываются рекомендации по улучшению качества продукции. Например:

Ввести систему контроля качества на каждом этапе производственного

процесса.

Провести обучение персонала и улучшить квалификацию работников.

Обновить оборудование и внедрить регулярное техническое обслуживание.

Пересмотреть условия хранения сырья и комплектующих.

Улучшить системы мотивации и поощрения сотрудников.

Заключение

Применение диаграммы Исикавы позволило выявить корневые причины проблем с качеством продукции на предприятии АвтоВАЗ. Это дает возможность руководству компании сосредоточиться на ключевых областях для улучшения и разработки эффективных мер по повышению качества выпускаемых автомобилей.

Задания:

1. Постройте собственную диаграмму Исикавы для другой российской компании, используя аналогичные категории причин.
2. Разработайте комплекс мероприятий по устранению выявленных проблем и улучшению качества продукции.
3. Представьте результаты своей работы в виде презентации и обоснуйте выбранные решения.

Тема 7. Организация процесса стратегического анализа на предприятиях

7.1. Информационное обеспечение процесса стратегического анализа

7.2. Стратегический учет и отчетность. Метод BSC.

«...Система сбалансированных показателей – это не просто набор финансовых и нефинансовых метрик. Это инструмент для перевода стратегических целей в конкретные действия, позволяющий организации отслеживать прогресс и обеспечивать согласованность усилий на всех уровнях...» - Роберт Каплан [14]

7.1. Информационное обеспечение процесса стратегического анализа

Создание качественного информационного обеспечения для объективного раскрытия результатов деятельности коммерческой организации является важнейшей составляющей стратегического экономического анализа, а также одной из функций управления.

Под термином «информационное обеспечение» понимается, во-первых, органически взаимосвязанная совокупность элементов, взаимодействие которых организовано определённым образом в единую технологию, реализующую правила и методологические принципы эффективного преобразования информации в соответствии с потребностями управления.

Во-вторых, это сведения, знания, предоставляемые потребителю в ходе работ по удовлетворению его информационных потребностей, и соответствующим образом обработанная информация. В-третьих, это одна из составляющих современных автоматизированных систем, рассматриваемая наряду с техническим, программным и иными видами обеспечения. Кроме того, это сложный динамичный комплексный процесс, обеспечивающий удовлетворение информационных потребностей управленцев и выполняющий функции рационализации деятельности аппарата управления, т.е. процесс предоставления информации отдельным лицам или группам - пользователям

информационных систем - в соответствии с их информационными потребностями.

Таким образом, смысл информационного обеспечения заключается в органическом соединении научных знаний, научной методологии и методики с новейшими техническими средствами во всех проявлениях информационной работы.

Под *системой информационного обеспечения стратегического экономического анализа результативности деятельности организации* следует понимать интегрированный многофункциональный комплекс, предназначенный для целенаправленного формирования базы данных в соответствии с запросами различных субъектов. Уровень оптимальности количества и качества информационного обеспечения характеризуется, как мера устранения неопределённости выбора действий, способствующая достижению максимального эффекта от реализации управленческих решений.

Непременным условием эффективного выполнения целей, задач и функций стратегического анализа является построение и использование качественной системы информационного обеспечения, адекватной уровню и сложности задач стратегического управления организацией. От систематического обеспечения менеджмента соответствующей необходимыми требованиями информацией в значительной степени зависят релевантность и практическая значимость результатов стратегического анализа, качество стратегических управленческих решений, а также стратегический успех хозяйствующего субъекта. Эффективная и целенаправленная реализация процессов сбора, аналитической обработки и распределения информации, и в целом управления информационными потоками является важным условием достижения организацией стратегических целей и обеспечения стратегического преимущества в конкурентной борьбе.

Проблема организации на соответствующем современным требованиям уровне информационного обеспечения стратегического управления является очень распространенной. Многие организации сталкиваются со следующими

сложностями:

важная для принятия управленческих решений информация поступает к руководству слишком поздно;

информация является излишне детализированной и / или необоснованно обширной;

информация носит преимущественно ретроспективный характер;

информация содержит количественные данные, не затрагивая необходимых качественных показателей;

информация недостаточно согласована и не систематизирована, что обуславливает сложности в ее использовании.

Особо следует отметить недостаточность прогнозно-аналитической информации, касающейся развития внешней и внутренней бизнес-среды компании, в связи с чем можно констатировать, что вопрос информационного обеспечения стратегического анализа и управления во многих случаях остается нерешенным. Исходным моментом формирования системы информационного обеспечения стратегического анализа выступает идентификация потребности менеджмента в информации для аналитического обоснования, сопровождения и оценки реализации стратегических управленческих решений. На этапе определения информационных потребностей стратегического анализа устанавливается, какая необходима информация, какому получателю она предназначена, с какой точностью, актуальностью и периодичностью должна предоставляться эта информация.

Далее необходимо выделить следующие основные требования к информационной базе стратегического анализа, приведенные в табл. 2.10.

Следующей стадией процесса информационного обеспечения стратегического анализа являются аккумулярование и аналитическая обработка информации, необходимой для удовлетворения установленных ранее информационных потребностей.

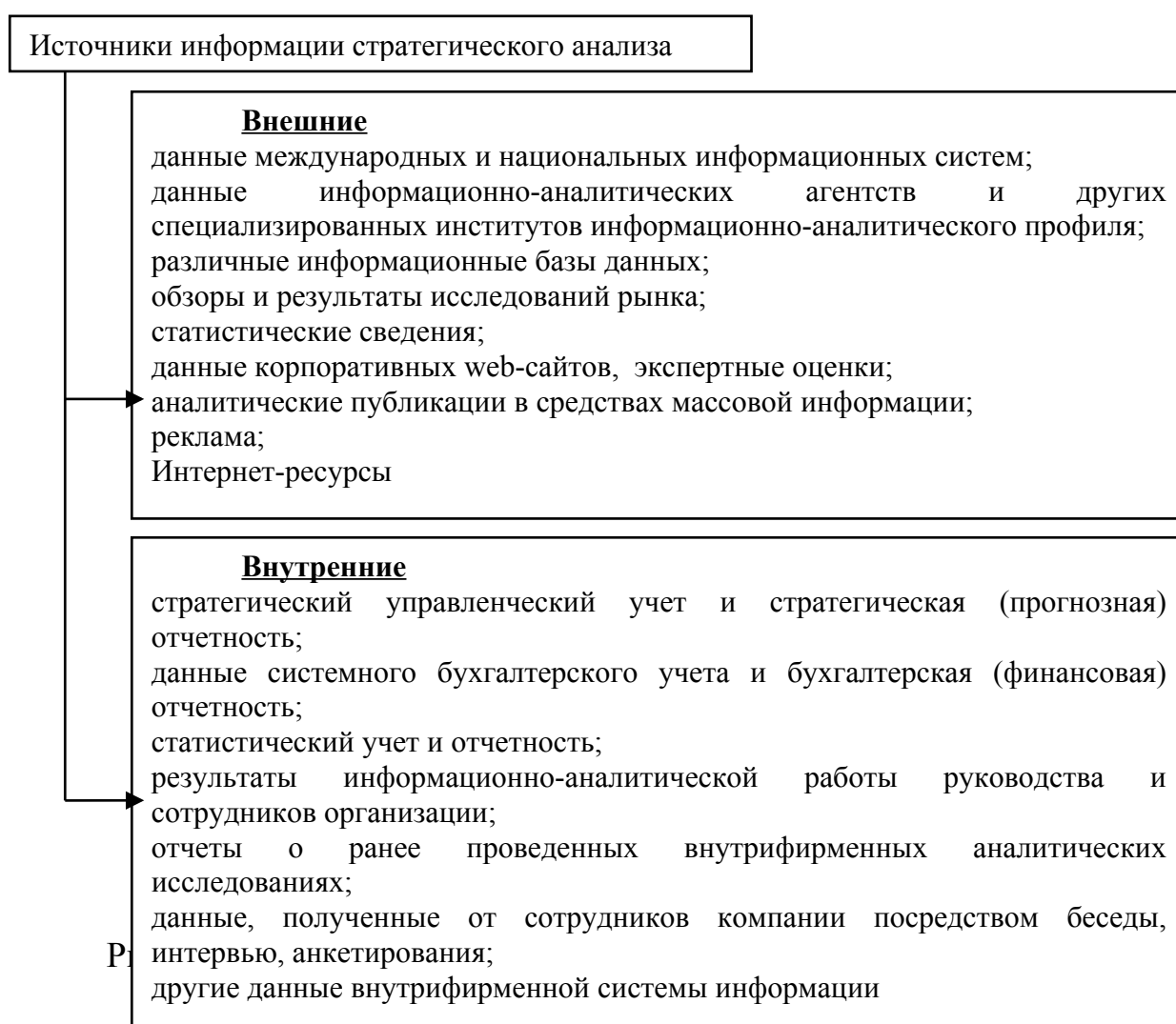
Таблица 2.10 – Требования к источникам информации стратегического анализа

Требование	Содержание требования
Стратегическая значимость	Источники информации стратегического анализа должны быть важными и аналитически ценными с точки зрения ориентации на решение задач стратегического управления организацией
Объективность	Источники информации стратегического анализа должны обеспечивать объективный и достоверный мониторинг рыночного позиционирования, конкурентного статуса и, особенно, внутренней бизнес-среды организации
Актуальность	Данное требование означает, что на момент проведения анализа и принятия на его основе стратегических управленческих решений источники информации должны содержать реалистичные фактологические данные, адекватно отражать исследуемые бизнес-процессы; для чего информационная база стратегического анализа должна непрерывно обновляться
Своевременность	Требуемая информация должна максимально оперативно поступать к аналитику, что является одним из важнейших условий эффективности стратегического анализа
Релевантность	Источники информации должны иметь непосредственное или опосредованное отношение к объекту стратегического анализа
Единство	Данное требование означает обязательность наличия в организации единой информационной базы, интегрирующей на корпоративном уровне все информационные ресурсы и обеспечивающей согласованность и непротиворечивость исходных данных и результатов стратегического анализа
Системность	Информационная база стратегического анализа должна объединять, систематизировать и на этой основе качественно структурировать различную по источникам, характеру и содержанию информацию
Сопоставимость	Одним из требований, предъявляемых к качеству информации стратегического анализа, является сопоставимость по объекту исследования, периоду времени, методике исчисления аналитических показателей и другим аналогичным аспектам
Полнота	Информационная база стратегического анализа должна содержать достаточно подробную информацию, характеризующую внешнюю и внутреннюю бизнес-среду организации
Рациональность	Источники информации стратегического анализа не должны быть избыточными, что обеспечивает снижение необоснованных затрат временных, финансовых и информационно-технологических ресурсов на сбор, обработку, хранение и использование информации в процессе стратегического управления организацией

В рамках данной стадии производятся определение и отбор внутренних и внешних источников информации, устанавливаются сроки ее обработки, осуществляется оценка эффективности информационного обеспечения путем

сопоставления затрат на организацию и управление информационными потоками и эффекта от использования информации. На данном этапе также реализуются различные методы обработки информации, производятся ее консолидация, систематизация, агрегирование (сжатие) и дезагрегирование (детализация).

Информационная база проведения стратегического анализа должна органично интегрировать внешние и внутренние источники информации об исследуемом хозяйствующем субъекте. Состав и содержание основных групп источников информации стратегического анализа приведены на рисунке 2.8.



Содержание системы информационного обеспечения определяется комплексом задач, решаемых в рамках стратегического анализа, а также особенностями функционирования объекта исследования (отраслевой

принадлежностью, масштабами деятельности, структурой управления бизнес-процессами, возможностью формализации и автоматизации сбора и обработки данных).

Кроме экономической информации, формирующей наибольший по объему и значению информационный блок, для проведения глубокого и всестороннего анализа необходимы еще правовая, техническая и социальная информация, формирующие целостную систему информации стратегического экономического анализа.

Аналитическая информация с необходимой интерпретацией и оценками итогов деятельности коммерческой организации должна находить отражение в годовом отчёте, предназначенном для акционеров и утверждаемом на годовом собрании общества, что станет неотъемлемым элементом корпоративного имиджа, свидетельством определённого уровня корпоративной культуры и стабильности коммерческой организации, высокого профессионального уровня ее руководства. Годовой отчёт может и должен служить инструментом повышения стоимости акционерного капитала и улучшения информационной «прозрачности».

Блок бухгалтерского учёта и отчётности, безусловно, является одним из наиболее значимых информационных компонентов при проведении стратегического экономического анализа результативности деятельности коммерческой организации, поскольку основной функцией бухгалтерского учёта является информационная. Бухгалтерские правоотношения, являясь по своему характеру информационными, могут быть реализованы при условии совершенствования нормативной базы бухгалтерского учета, и, прежде всего, Закона о бухгалтерском учете, который должен регулировать основной тип бухгалтерских правоотношений между организацией и внешними пользователями в части качественного раскрытия информации о результативности деятельности коммерческой организации.

Главной задачей при этом является реальное отражение стоимости активов, денежных потоков, затрат и т.п. для прогнозирования бизнеса с целью

предотвращения возможных потерь доходов, вызываемых инфляцией.

Основу информационного обеспечения составляет *информационная база*, в состав которой входят *пять укрупнённых блоков*.

Первый блок включает в себя законы, постановления и другие нормативные акты, положения и документы, определяющие правовую основу.

Во *второй блок* входят нормативные документы государственных органов власти, международных организаций и различных институтов, содержащие требования, рекомендации и нормативы к участникам рынка.

Третий блок включает отчётность, которая является наиболее информативным и надёжным источником, характеризующим положение предприятия.

Четвёртый блок включает сведения, публикуемые органами государственной статистики, биржами и специализированными информационными агентствами. Стоит отметить, что этот раздел информационного обеспечения пока еще недостаточно развит.

Пятый блок содержит сведения по данным (например, официальной статистики), данные, публикуемые в различных средствах массовой информации, неофициальные данные и т.п.

Следовательно, организации работают с информацией, взятой, прежде всего, из анализов, прогнозов и изучения тенденций. В табл. 2.11 представлен перечень необходимой информации для стратегического управления.

Основу информационного обеспечения составляет глубокое многоуровневое исследование отечественного и иностранного рынков по широкому спектру показателей и величин, влияющих на управление и результаты работы организации.

Таблица 2.11 – Потребность в информации стратегического управления

Наименование	Используемая информация
--------------	-------------------------

Наименование	Используемая информация
Стратегическое планирование Определение миссии и целей	Общая информация об окружающей среде, потенциальных рынках, наличии рыночных ниш, собственных ресурсах
Анализ окружающей среды (SWOT-анализ)	Информация о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах компании
Анализ стратегического положения компании на рынке	Оценка привлекательности конкретной отрасли, ее размеров и динамики развития, оценка доли рынка, рентабельности, жизненного цикла, анализ используемых технологий, конкурентный анализ
Выбор стратегии	Рекомендации стратегического анализа, личный опыт руководителя, информация по закрытым каналам, советы специалистов
Оценка выбранной стратегии	Информация о соответствии выбранной стратегии жизненным реалиям через определенный промежуток времени (могут быть использованы данные стратегического анализа)
Выполнение стратегии и контроль	Информация о ходе и мероприятиях внутри компании, связанных с выполнением стратегии; информация о результатах деятельности компании на рынке, которые стали следствием выполнения стратегии
Управление посредством выбора стратегических позиций	Данные стратегического анализа, информация о ресурсах компании
Стратегическое управление в реальном масштабе времени. Ранжирование стратегических задач	Определение конкретных первоочередных направлений деятельности на базе выработанной стратегии, а также с учетом произошедших наиболее существенных изменений в окружающей среде в период планирования
Управление в условиях стратегических неожиданностей	Постоянный мониторинг окружающей среды на предмет возможностей и угроз в процессе проведения данного управления (ввиду отсутствия времени на построение моделей, решения принимается специально созданным штабом)

Важную роль при этом играет так называемый анализ параметров маркетинговой совокупности, который посредством информации о цене, продукции, месте ее производства и способе продвижения на рынок в значительной степени воздействует на решения, принимаемые при формировании стратегии организации.

По данным таблицы можно судить о том, что стратегическое управление в реальном масштабе времени опирается, главным образом, на сугубо специальную информацию, которая необходима только в конкретный момент возникновения той или иной угрозы. В отличие от него стратегическое

планирование является периодическим инструментом в руках многих руководителей. Поэтому оно требует периодических наблюдений за одним и тем же набором основных параметров, характеризующих ту или иную стратегическую зону хозяйствования (СЗХ), с целью составления рекомендаций для выбора стратегий, оценки и контроля выбранной стратегии.

Согласно системе стратегического планирования, руководители, при использовании данного вида управления в компании, в процессе принятия решений опираются на периодическую информацию, которая, главным образом, представляется им в виде рекомендаций – матриц стратегического анализа, анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также на информацию о внутреннем состоянии компании, наличии стратегических резервов, данные об эффективности работы, кадрах и т.д.

7.2. Стратегический учет и отчетность. Метод BSC

Важнейшей платформой стратегического анализа являются стратегический учет и стратегическая отчетность.

Сущностью стратегического учета является информационное обеспечение принятия стратегически-ориентированных управленческих решений. В этой связи, по нашему мнению, целесообразно рассматривать стратегический учет не как отдельное, принципиально новое направление учета, а как более совершенную и прогрессивную ступень развития управленческого учета в коммерческих организациях.

Стратегический управленческий учет не регламентируется государством, его организация, порядок и методы ведения должны определяться руководством предприятия, исходя из целей реализации приоритетных управленческих задач обеспечения устойчивого или сбалансированного стратегического развития и достижения стратегической устойчивости бизнеса. Во взаимосвязи со стратегическим анализом он призван обеспечить формирование максимально полной информации для планирования

конструктивной и адекватной конкретным условиям хозяйствования стратегии развития организации и оценки ее выполнения; для контроля рациональности текущей хозяйственной деятельности, оценки эффективности функционирования организации в целом.

Содержание стратегической отчетности организации, также выступающей необходимым источником информационного обеспечения стратегического анализа организации должны составлять информация и индикаторы сбалансированной системы показателей.

Структурированный анализ информационных потребностей стратегического управления можно выполнить при помощи сбалансированной системы показателей (balanced scorecard, BSC). При этом в каждой организации идентифицируются стратегически релевантные и критически важные для успешной деятельности факторы, а затем определяются информационные потребности, необходимые для управления этими факторами.

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

Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных

блока (так называемые «перспективы») — «Финансы \ Экономика», «Рынок \ Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура \ Сотрудники» (рисунок 2.9).

Одна из базовых идей, положенных в основу системы Balanced Scorecard — это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов).

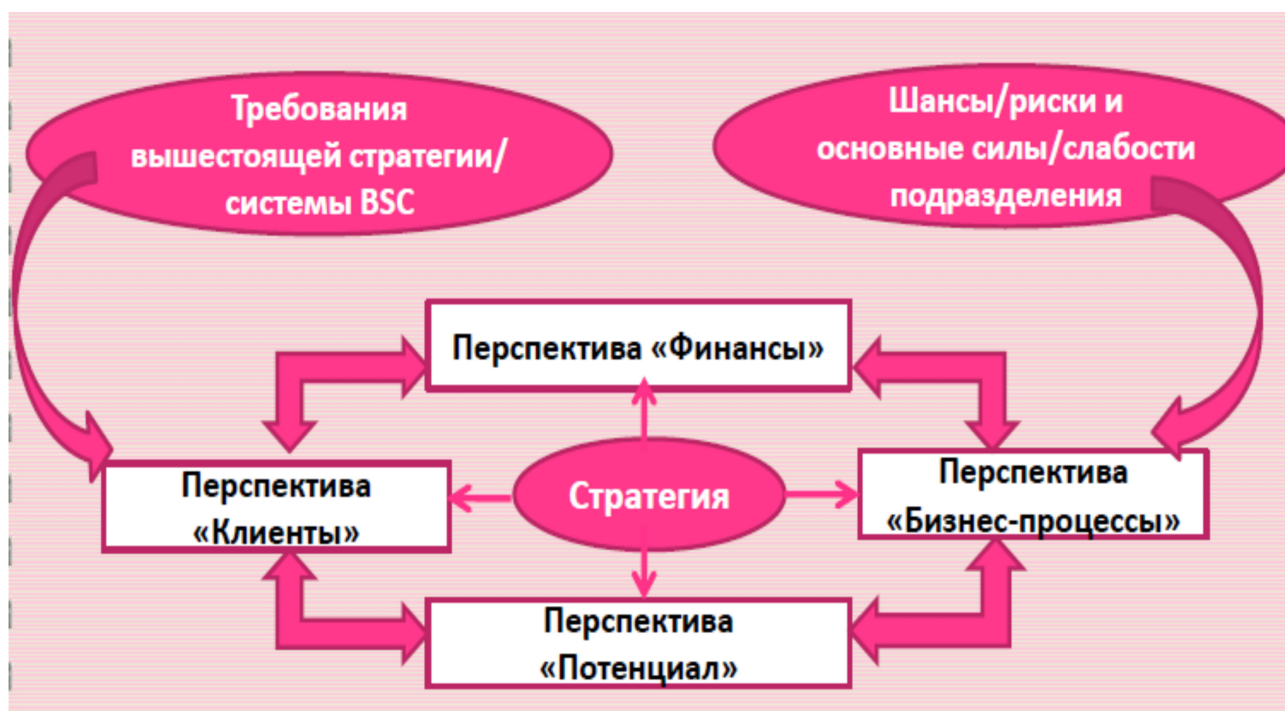


Рис. 2.9. Базовая схема системы Balanced Scorecard [14]

В рамках модели Balanced Scorecard четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой: квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке.

Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard

раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок \ Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Инфраструктура \ Сотрудники».

Пример системы показателей на основе методологии Balanced Scorecard представлен на рисунке 2.10. Данный пример увязывает стратегическую карту показатели и цели организации.



Рис. 2.10. Пример системы показателей на основе методологии Balanced Scorecard [14]

Важная роль в разработке и обосновании стратегических управленческих решений принадлежит бухгалтерской (финансовой) отчетности организации. На основе анализа бухгалтерской отчетности можно получить исчерпывающую картину развития компании в динамике за представленный данными период, отследить различные тенденции развития организации, а также поставить стратегические задачи, исходя из достигнутых результатов деятельности и сложившегося стратегического потенциала компании.

Однако следует отметить, что возможности использования бухгалтерской отчетности в качестве источника информации стратегического анализа ограничиваются факторами полноты и достоверности, раскрываемой в ней информации. Это, в частности, обусловлено ретроспективным характером отражаемых данных, которые позволяют оценить свершившиеся факты хозяйственной деятельности, однако не учитывают и оставляют вне сферы рассмотрения инвестиций в возможности и новые перспективы, создающие стоимость в будущем.

Для успешной реализации в рамках стратегического анализа процессов аккумуляции и аналитической обработки информации необходимо четкое разграничение сфер ответственности, т.е. определение ответственных за сбор, обработку информации и общую координацию этих процессов. Актуальной задачей организации информационного обеспечения управления в современных условиях хозяйствования выступает возможность осуществления анализа информации и принятия решений в режиме реального времени. Организации переходят с годового цикла планирования на непрерывную, «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений.

Разработка такой системы – задача непростая, требующая применения новых методов и концепций. Она должна быть достаточно структурированной, чтобы оказать помощь в сложных ситуациях принятия решений, достаточно чувствительной, чтобы идентифицировать необходимость в быстром стратегическом выборе, и достаточно гибкой, чтобы применяться в самых разнообразных ситуациях. Необходимой предпосылкой реализации системой информационного обеспечения стратегического управления, предъявляемых к ней высоких требований, является активное использование информационных технологий интеграции, обработки, передачи и хранения информации.

Большинство рыночных предложений информационно-технологических решений представляет собой стандартное программное обеспечение, характеризующееся четко определенными функциональными рамками; единообразными, не зависящими от предприятия возможностями применения;

фиксированной стоимостью и минимальной возможностью адаптации программ с учетом специфики конкретной организации.

Анализируя аргументы в пользу приобретения стандартного программного обеспечения или разработки на основе информационных технологий собственной программы, необходимо принимать во внимание стоимость, время разработки, качество, надежность и гибкость программных решений.

При приобретении стандартного программного обеспечения из всех предлагаемых решений необходимо выбрать максимально соответствующее особенностям деятельности организации.

Систематическое и детальное сопоставление возможностей программного обеспечения и предъявляемых к нему требований позволяет не только принять обоснованное решение о выборе программы, но и сформировать перечень дополнительных работ по программированию, которые могут оказаться необходимыми при определенных условиях.

В настоящее время можно с уверенностью констатировать, что для успешного решения задач стратегического анализа, эффективной реализации стратегических управленческих решений, обеспечения стратегической финансовой устойчивости компании и стратегического успеха бизнеса необходима целостная, соответствующая современным требованиям, информационная система, адекватная стратегии развития организации.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте систему информационного обеспечения процесса стратегического анализа.
2. Что представляет собой состав и содержание информационной базы стратегического анализа в зависимости от целей стратегического анализа и применяемых методов.

3. Дайте определение понятию «Сбалансированная система показателей»
4. В чем суть базовой схемы системы Balanced Scorecard.
5. Поясните взаимосвязь стратегической карты и системы сбалансированных показателей.

Практическое задание №1

На основе изучения нормативно-правового поля сформируйте перечень соответствующих нормативных актов и конкретных их положений, которые оказывают соответствующее воздействие на деятельность анализируемого вами предприятия. Сформируйте перечень документов для управленческого анализа.

Кейс № 1

Разработка системы сбалансированных показателей (ССП) для ПАО «Ростелеком»

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить знания о системе сбалансированных показателей для разработки эффективной системы стратегического управления в конкретной компании. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических решений, направленных на достижение целей организации.

Описание компании:

ПАО «Ростелеком» – крупнейшая российская телекоммуникационная компания, предоставляющая широкий спектр услуг связи, включая фиксированную и мобильную связь, широкополосный доступ в интернет, цифровое телевидение, облачные сервисы и решения для бизнеса. «Ростелеком» является одним из лидеров российского рынка телекоммуникаций и активно развивает новые направления бизнеса, в том числе в области цифровой трансформации и умных городов.

Ситуация:

«Ростелеком» работает в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся технологической среды. Для достижения стратегических целей и обеспечения устойчивого развития компании необходимо разработать эффективную систему управления, которая позволит отслеживать прогресс по различным направлениям деятельности и принимать своевременные управленческие решения. В качестве такого инструмента предлагается использовать систему сбалансированных показателей (ССП).

Задание:

Разработайте систему сбалансированных показателей (ССП) для ПАО «Ростелеком». Для этого:

1. Определите стратегические цели «Ростелекома» на основе анализа его миссии, видения и текущей ситуации на рынке.

2. Разработайте не менее трех ключевых показателей (KPI) для каждой из четырех перспектив ССП:

Финансы: показатели, отражающие финансовую эффективность компании.

Клиенты: показатели, отражающие удовлетворенность клиентов и их лояльность.

Внутренние процессы: показатели, отражающие эффективность внутренних процессов компании.

Обучение и развитие: показатели, отражающие развитие персонала и инновационную деятельность.

3. Обоснуйте свой выбор, объяснив, почему вы считаете, что выбранные показатели соответствуют стратегическим целям компании и отражают ее ключевые аспекты деятельности.

4. Определите целевые значения для каждого показателя на ближайший год.

5. Предложите конкретные мероприятия, которые необходимо реализовать для достижения целевых значений показателей.

6. Опишите систему мониторинга и контроля за достижением целевых

значений показателей.

Примеры показателей для анализа (не ограничивайтесь ими):

Финансы:

Выручка от продаж.

Прибыль до налогообложения.

Рентабельность активов.

Денежный поток.

Стоимость компании.

Клиенты:

Уровень удовлетворенности клиентов.

Индекс лояльности клиентов (NPS).

Доля рынка.

Количество новых клиентов.

Отток клиентов.

Внутренние процессы:

Время подключения новых клиентов.

Время решения технических проблем.

Эффективность работы call-центра.

Уровень автоматизации процессов.

Затраты на операционную деятельность.

Обучение и развитие:

Уровень квалификации персонала.

Количество сотрудников, прошедших обучение.

Количество новых продуктов и услуг.

Затраты на исследования и разработки.

Уровень вовлеченности персонала.

Критерии оценки:

1. Правильность определения стратегических целей компании.

2. Полнота и обоснованность выбора показателей для каждой перспективы ССП.

3. Реалистичность и достижимость целевых значений показателей.
4. Конкретность и эффективность предложенных мероприятий.
5. Логичность и последовательность описания системы мониторинга и контроля.
6. Общее понимание контекста и специфики деятельности «Ростелекома».

Кейс № 2

Разработка системы сбалансированных показателей (ССП) на примере российского предприятия МТС

Цель кейса: данный кейс поможет обучающемуся освоить теоретические основы и практические навыки применения системы сбалансированных показателей в реальном бизнесе.

Описание ситуации:

МТС (ПАО «Мобильные ТелеСистемы») – одна из ведущих телекоммуникационных компаний в России и странах СНГ, предоставляющая услуги мобильной связи, широкополосного доступа в интернет, цифрового телевидения и другие сервисы. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющегося технологического ландшафта, МТС стремится обеспечить устойчивый рост и улучшение своих позиций на рынке.

Шаг 1: Определение миссии и видения компании

Перед разработкой системы ССП необходимо четко сформулировать миссию и видение компании. Миссия МТС может звучать так: «Мы стремимся стать лидером в предоставлении инновационных цифровых услуг, обеспечивая высокое качество жизни наших клиентов». Видение компании может быть следующим: «Стать самой инновационной и клиентоориентированной телекоммуникационной компанией в России и странах СНГ».

Шаг 2: Формулировка стратегических целей

На основе миссии и видения определяются стратегические цели компании, которые затем будут трансформированы в показатели. Рассмотрим четыре основные перспективы ССП:

Финансовая перспектива:

Цель: Увеличение прибыли и рентабельности капитала.

Показатели: Валовая прибыль, рентабельность собственного капитала (ROE).

Клиентская перспектива:

Цель: Удержание существующих клиентов и привлечение новых.

Показатели: Уровень удовлетворенности клиентов (NPS), доля рынка, количество новых подключений.

Перспектива внутренних бизнес-процессов:

Цель: Оптимизация и совершенствование внутренних процессов.

Показатели: Время обработки заявок, уровень автоматизации процессов, производительность труда.

Перспектива обучения и роста:

Цель: Развитие компетенций сотрудников и внедрение инноваций.

Показатели: Количество обучающих программ, процент сотрудников, прошедших обучение, число внедренных инноваций.

Шаг 3: Разработка стратегических карт

Следующим шагом является создание стратегических карт, которые визуализируют взаимосвязи между целями и показателями. Стратегическая карта МТС может выглядеть следующим образом:

Финансовые цели поддерживаются улучшением клиентской лояльности и увеличением числа новых подключений.

Цели в области клиентского сервиса зависят от оптимизации внутренних процессов и повышения уровня удовлетворенности сотрудников.

Оптимизация внутренних процессов требует внедрения новых технологий и повышения квалификации сотрудников.

Обучение и развитие способствует созданию инновационного потенциала и улучшению всех остальных аспектов деятельности компании.

Шаг 4: Установление целевых значений и сроков

Для каждого показателя устанавливаются целевые значения и сроки их

достижения. Например:

Валовая прибыль: Увеличение на 10% в течение следующего года.

Уровень удовлетворенности клиентов (NPS): Достижение значения 80% через два года.

Время обработки заявок: Сокращение до 24 часов в течение полугода.

Количество обучающих программ: Увеличение на 20% в следующем году.

Шаг 5: Мониторинг и корректировка

После внедрения системы ССП необходимо регулярно отслеживать достижение установленных целей и корректировать планы действий в случае необходимости. Регулярные отчеты и встречи помогут поддерживать фокус на стратегических приоритетах и оперативно реагировать на изменения внешней среды.

Заключение

Разработка системы сбалансированных показателей для МТС позволила бы компании более эффективно управлять своим развитием, ориентируясь на долгосрочные цели и учитывая все аспекты деятельности. Такой подход обеспечит устойчивость бизнеса в условиях конкурентной борьбы и быстрых изменений на рынке.

Задание:

1. Разработайте систему сбалансированных показателей для другого российского предприятия, выбрав компанию из любой отрасли.
2. Определите ключевые цели и показатели для каждой перспективы ССП.
3. Создайте стратегическую карту, отражающую взаимосвязи между целями и показателями.
4. Установите целевые значения и сроки для каждого показателя.
5. Подготовьте презентацию своего проекта и представьте его перед группой.

Тема 8. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

8.1. Характеристика бизнес-стратегий в зависимости от степени зрелости отраслей.

8.2. Сценарное бизнес-планирование.

8.3. Оценка эффективности проведенного стратегического анализа

«...в условиях неопределенности и быстрых изменений, сценарное планирование становится не просто инструментом прогнозирования, а способом подготовки организации к различным вариантам будущего. Это не предсказание будущего, а скорее создание набора возможных реальностей, которые позволяют нам принимать более обоснованные стратегические решения сегодня...» - Питер Шварц [31].

8.1. Характеристика бизнес-стратегий в зависимости от степени зрелости отраслей

Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл (рисунок 2.11), в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада.

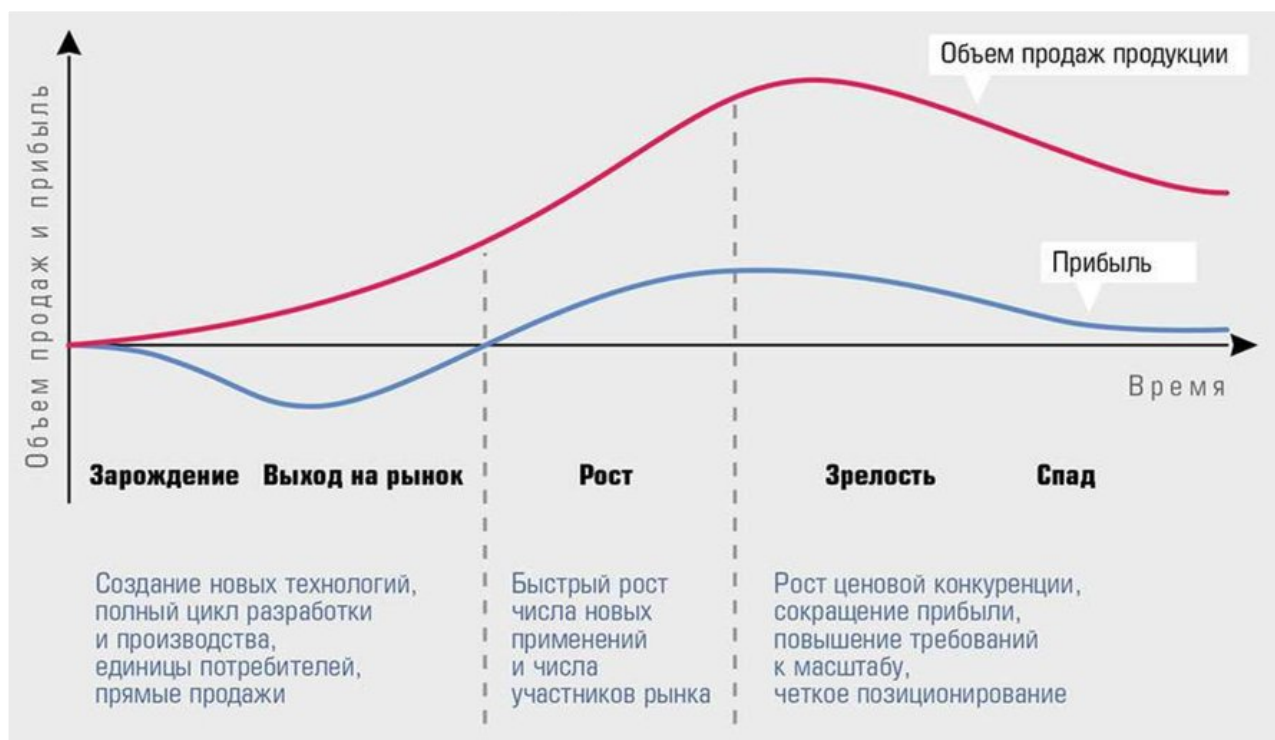


Рис. 2.11. Жизненный цикл отрасли [10]

В первые годы изменения в отрасли (инновации) осуществляются динамично, жизненный цикл товаров короток. По мере развития отрасли скорость инноваций уменьшается, а рост поддерживается увеличением доли рынка.

С достижением зрелости темпы роста рынка уменьшаются, конкуренция возрастает, а прибыльность падает.

Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы: инновационные, или развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. Предприятия в этих отраслях имеют схожие стратегии, несмотря на то, что могут производить совершенно разные товары.

При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент;

установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем. Например, использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству.

В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. Эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка. Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства, новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.

Растущими отраслями в мире в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, генная инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг. Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии. Инновации, в свою очередь, появляются в результате научно-технического прогресса, использования традиционных технологий в новых отраслях, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды,

новых финансовых инструментов и инструментов управления риском и т.д. Необходимо отметить, что инновационные предприятия есть и в зрелых отраслях. Но в инновационных отраслях практически все предприятия являются таковыми.

Растущие, инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:

как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него;

как уберечься от последователей, которые, не тратя таких больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.

На Западе, например, считается, что в течение года может быть организовано производство любого изделия, если оно не защищено патентами или не имеет ноу-хау (пример последнего времени – мобильные телефоны, разработанные известными брендами («Samsung», «iPhone»), вскоре после их появления на рынке стали изготавливать китайские фирмы). Что касается сферы услуг, то она вообще не имеет таких средств защиты и зачастую дело упирается только в финансовые ресурсы, необходимые для копирования новых услуг. Для обеспечения рентабельности новинки следует контролировать рынок и стремиться завоевать значительную его долю, что позволит быстро окупить затраты на новинку.

Предприятие – лидер на определенном товарном рынке занимает там доминирующую позицию, которую признают и его конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые могут использовать несколько стратегий: атаковать лидера, имитировать его продукцию или избегать с ним столкновений.

Фирмы-лидеры имеют общую главную цель – сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться этого двумя возможными путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества.

В целом для инновационных предприятий эффективна наступательная стратегия, хотя они могут воспользоваться и оборонительной стратегией.

Поскольку лидер обычно вносит наибольший вклад в развитие базового рынка, то для него перспективна стратегия расширения глобального спроса, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара (стратегия интенсивного роста, по И. Ансоффу). Как отмечалось, подобная стратегия перспективна на начальных стадиях жизненного цикла товара при наличии большого потенциала роста.

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой-новатором для защиты от конкурентов-имитаторов.

При этом используются разные пути и средства контроля и защиты рынка, которые позволяют избежать имитации товаров (появление товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

патенты, ноу-хау, монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;

инновации и технологическое развитие с целью ослабить позиции конкурентов;

использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы;

консолидация рынка посредством проведения интенсивной политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;

конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т.д.

Следует отметить, что фирма-лидер может воспользоваться и другими видами стратегий: стратегией сокращения своей доли рынка, стратегией диверсификации на новые рынки и т.д.

В мире постоянно ведется скрытая борьба между фирмами-новаторами, разрабатывающими новые товары и услуги, и фирмами-последователями, которые имитируют, подделывают товары известных фирм. Предприятие-лидер тратит большие средства на проведение научно-исследовательских работ

(НИОКР), сталкивается с большим риском, так как новинка может потерпеть неудачу. Эмпирические исследования западного рынка показывают, что в среднем из 100 новых идей лишь 4–5 воплощаются в новые товары или услуги, имеющие успех на рынке. В разное время терпели неудачу с новыми товарами такие известные фирмы, как Ford, IBM и другие, вложившие в новинки огромные средства и не сумевшие их окупить. От риска, и связанных с этим потерь, застрахованы фирмы-последователи, имитирующие товары известных фирм. Считается, что рынок товаров «second» (товаров-подделок) практически не ограничен. Зачастую покупатели, приобретающие такие товары, осознают, что это имитация, они психологически готовы к этому, так как оригинальные или фирменные товары им «не по карману».

Претенденты на лидерство могут прибегнуть к прямой атаке на лидера (чаще всего это стратегия небольших венчурных фирм) либо попытаться найти и занять особую нишу на рынке, не вступая с лидером в прямую конкуренцию. Так часто поступают японские фирмы, прибегая к фланговой атаке на лидера. Для этого, как правило, выбирается направление, где у лидера слабые или плохо защищенные позиции. Классическим приемом такой атаки является «атака через цену», т.е. предложение того же товара, но по существенно более низкой цене. Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: чем больше доля рынка, тем больше потери.

Для уменьшения риска потерь рекомендуется следовать таким принципам:

инновации должны основываться на стратегическом планировании;

предприятия должны иметь патенты, ноу-хау или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынках;

необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;

важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда

именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;

инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научно-технических исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

Среди немногочисленных российских примеров удачных инноваций можно отметить самолет «Руслан», производители которого создали новую рыночную нишу на мировом рынке авиаперевозок – доставка по воздуху уникальных грузов (сверхгабаритных и сверхтяжелых грузов). Однако привлекательность этого рынка привела к тому, что западные компании занялись разработкой аналогичных машин.

Распределение дохода от новшества между компаниями-лидерами и их последователями зависит от двух факторов:

защищенности позиций лидера;

правильно выбранной ценовой стратегии.

Чаще всего предприятия-лидеры используют ценовую стратегию «снятия сливок», при которой первоначально на новинку устанавливают высокие цены, постепенно снижая их по мере насыщения рынка. Такая стратегия позволяет окупить затраты на НИОКР, охватить разные сегменты рынка или категории покупателей, добиться высокого престижа качества товара, поскольку психологически высокие цены у покупателей часто ассоциируются с товаром высокого качества. Противоположной стратегией ценообразования, которую также могут использовать инновационные предприятия, является стратегия низких цен для завоевания рынка, или «цен прорыва». Чаще всего таким образом устанавливаются цены на технически несложные изделия, которые легко можно скопировать.

Следует отметить, что разработка стратегии инновационного предприятия наиболее сложна, так как предприятие не может воспользоваться экстраполяцией прошлых тенденций, а нуждается в характеристики зрелых отраслей. На стадии зрелости находятся очень разные отрасли: транспорт,

строительство, машиностроение и т.д.

Портер М. отмечает следующие особенности зрелых отраслей:

1. Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка.

2. Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям.

3. Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей.

4. Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.

5. Методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям.

6. В зрелых отраслях труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров.

7. Усиливается международная конкуренция.

8. Отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно.

9. Дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается [27].

Дилеммой предприятий зрелых отраслей является выбор среди базовых стратегий: низких издержек, дифференциации продукции или фокусирования. Однако дифференциация в зрелых отраслях, где товары стандартизованы и их легко можно скопировать, может быть затруднена. А выигрыш за счет внедрения продуктовых или производственных новшеств может быть краткосрочным.

Оживить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий (рис. 2.12). Например, рынок домашней аудиотехники в 1980-е годы оценивался как зрелый и даже вступающий в полосу спада, однако организация производства компакт-дисков позволила оживить данный рынок.

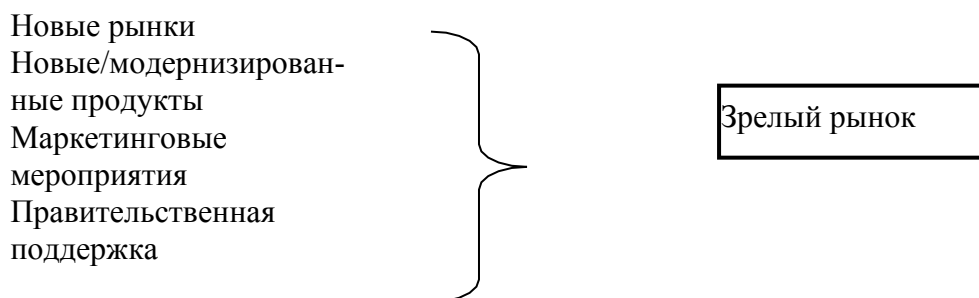


Рис. 2.12. Направления оживления зрелого рынка

Перспективным является поиск новых сфер использования старых или модифицированных продуктов, как, например, организация производства небольших переносных холодильников. Оживить рынок можно с помощью маркетинговых мероприятий (например, использования новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы) или новой ценовой политики. Другим способом оживления рынка является помощь правительства, которое может изменить «правила игры», снизив налоги или предоставив налоговые каникулы, изменив нормы амортизации, введя высокие (запретительные) таможенные тарифы и т.д. Основными опасностями или «ловушками» в зрелой отрасли являются:

неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;

пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;

проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, а также бюрократизацией аппарата управления.

Самую значительную опасность в зрелых отраслях представляет международная конкуренция. Основным конкурентным преимуществом в зрелых отраслях является преимущество в издержках (стратегия низких издержек), в основе которого может лежать экономия на масштабе производства, дешевое сырье и рабочая сила, высокая эффективность производства. Однако стратегию стабилизации прибыли за счет экономии на масштабе производства следует рассматривать как пассивную реакцию на

рыночную ситуацию. Перспективной может оказаться стратегия расширения рынка: изменение рыночного сегмента может привести к получению более высокой прибыли.

Если отрасль достигает зрелости, то ее привлекательность оценивается как средняя, при этом компания, имеющая среднюю конкурентную позицию, может ощутить падение объема продаж и прибыли. В этой ситуации, возможно, следующее решение. Не изменяя направления развития, придерживаться стратегии стабилизации прибыли, снижая расходы на исследования и разработки, рекламу и т.д.

Стратегия стабилизации может оказаться весьма полезной в краткосрочный период как передышка для выбора стратегического маневра, но опасной, если придерживаться ее в течение длительного времени.

Если же предприятие находится в кризисном состоянии или рентабельность производства ниже среднеотраслевой, то необходимы действия по оживлению производства, в качестве которых могут *выступать следующие меры:*

значительные изменения в управлении, в том числе изменение структуры управления и степени самостоятельности подразделений предприятия;

усиление финансового контроля путем разработки оперативных бюджетов и контроля их исполнения;

сосредоточение на новых товарах и новых рынках, диверсификация деятельности;

активное проникновение на экспортные рынки;

улучшение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;

улучшение маркетинговой работы;

интенсификация усилий по снижению себестоимости;

приобретения других предприятий или слияния;

уменьшение долгов.

К анализу деятельности предприятий зрелых отраслей применим закон Парето, который гласит, что 20 % факторов оказывают 80 % влияния на

деятельность.

Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (типа коммунального обслуживания, здравоохранения). Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным.

Если выясняется, что перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Так, фирмы, производящие ручки с вечным пером, рентабельны, несмотря на общее падение спроса (существует рыночный сегмент устойчивого спроса). Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения на внешние рынки. Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия – остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.

Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад.

Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

тесные связи с выгодными покупателями;

известная торговая марка (это может быть наиболее важным конкурентным преимуществом);

гибкость в использовании активов и ресурсов;

значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;

возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается.

Выбор оптимальной стратегии при спаде зависит от анализа пяти составляющих: перспектив рынка, взаимосвязи с другими направлениями бизнеса, интенсивности конкуренции, позиции фирмы, барьеров выхода из отрасли. Некоторые стратегические вопросы, позволяющие оценить возможные стратегические альтернативы в отраслях, переживающих спад, приведены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 – Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад

Перспективы рынка
1. Являются ли темпы спада в отрасли предсказуемыми?
2. Существуют ли в отрасли рыночные ниши, где спрос не уменьшился?
3. Каковы причины спада? Является ли он временным?
Интенсивность конкуренции
4. Есть ли в отрасли доминирующие конкуренты с уникальными активами и сферами деятельности
5. Многие ли конкуренты не намерены продолжать бизнес?
6. Дифференцированы ли продукты? Существует ли приверженность покупателей к торговой марке?
7. Существует ли ценовое давление?
Позиции предприятия
8. Является ли бизнес прибыльным? Каковы дальнейшие перспективы?
9. Каковы позиция фирмы на рынке (ее доля рынка) и перспектива сохранения и упрочения этой позиции?
10. Имеются ли уникальные конкурентные преимущества для захвата ключевых рыночных сегментов?
11. Может ли предприятие уменьшить издержки в случае уменьшения объема продаж?
Взаимосвязь с другими видами бизнеса
12. Существует ли синергический эффект?
13. Может ли фирма поддержать необходимый для бизнеса денежный поток?
Барьеры выхода из отрасли
14. Какие есть барьеры выхода из отрасли?
15. Может ли предприятие управлять инвестиционными альтернативами?

Для анализа можно воспользоваться матрицей (рис.2.13), в которой представлены основные альтернативные стратегии. Так, стратегия «Лидерство» – это когда лидером становится одна из немногих фирм на переживающем спад рынке. Это может означать быстрый уход других компаний с рынка, например, путем их продажи или разорения. Для дезинформации конкурентов рекомендуется поддерживать взгляд, что дела быстро приходят в упадок, что отрасль не перспективна. Рекомендуется найти сегмент рынка, в котором спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти.

«Сбор урожая» – управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов, «быстрое избавление» – рекомендуется быстро уйти с рынка, пока еще можно избавиться от активов или их части.

		Выпускаемые продукты	Продукты, снимаемые с производства
Имеющиеся рынки	Имеющиеся рынки	СБОР УРОЖАЯ	СВОРАЧИВАНИЕ БИЗНЕСА
	Покидаемые рынки	СОКРАЩЕНИЕ РЫНОЧНОГО ПРИСУТСТВИЯ	СОКРАЩЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ

Рис. 2.13. Матрица стратегий бизнеса, переживающего спад [13]

Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции. В рамках этой стратегии *возможны следующие альтернативные решения.*

1. Для того чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.

2. Распродажа части активов. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.

3. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то возможным единственным решением может быть ликвидация предприятия. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

Можно дать такие рекомендации для предприятий отраслей на стадии спада:

рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т.д.);

избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай», не имея для этого определенного потенциала.

В заключение важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости.

Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера. Это, пожалуй, одна из самых известных маркетинговых моделей. В рамках данной типологии Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или «нишевик». Каждому из них мэр маркетинга предписывает особый стиль поведения на рынке.

Стратегии лидера рынка. Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибуции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости. Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

увеличения общего спроса на рынке;

защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;

и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.

Стратегии новичка рынка. В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. К наступательным стратегиям относятся:

лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);

фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);

окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);

удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки (например, налаживает дистрибуцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);

технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);

партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии «ведомого». Ведомые, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера. Характерные стратегии ведомых:

клонирование и паразитическое существование за счет лидера;

имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т.д.;

приспособленчество, заимствование товаров лидера – возможно, с его последующим улучшением.

Стратегии нишевика. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Ключевой момент – узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

8.2. Сценарное бизнес-планирование

Сценарное планирование – это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, которое особенно интенсивно развивается в последние годы.

Исторически сценарии возникли примерно 30 лет назад в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных компаний.

Одновариантные прогнозы, как правило, довольно жестко задавали единственную траекторию будущего развития организации. На практике, особенно в условиях турбулентно-изменчивой внешней среды, они очень часто

оказывались ошибочными.

Поэтому при сценарном подходе для конкретной организации стали разрабатывать несколько примерно одинаково правдоподобных, но значимо контрастных вариантов будущего развития ее внешней среды. Причем особенностью таких прогнозных сценариев было то, что они являлись инструментами именно корпоративной стратегии, и, следовательно, в них делался специальный акцент как раз на те позиции, которые являлись значимыми для менеджеров организации при принятии именно стратегических решений.

Указанная особенность (принадлежность к стратегии) существенна и для современного сценарного планирования. Но при этом заметно более развитыми стали конкретные техники разработки сценариев, а также намного повысились требования к качеству их ключевых позиций, которые являются важной базой для разработки и/или выбора соответствующих стратегий. Особую роль в становлении высокой стратегической культуры организации может сыграть система так называемых «стратегических бесед» (*strategic conversations*). Один из результативных способов построения системы стратегических бесед — это проведение в организации серии бесед-диалогов между соответствующими менеджерами и специалистами сценарного планирования.

Сценарный метод был разработан для того, чтобы в коммерческой организации сформировать некоторое общее понимание стратегических целей организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации. В современной организации наиболее стратегически успешными менеджерами являются именно те, кто видит свою фундаментальную работу не только в том, чтобы принимать правильные управленческие решения, а в том, как сформировать правильное стратегическое представление.

Одним из эффективных средств достижения этого стали стратегические беседы.

Форма проведения стратегических бесед, конечно, во многом

определяется конкретной ситуацией, присущей каждой конкретной организации. Но при этом общей конечной целью бесед вполне могут быть качественные сценарии бизнес-развития на ту или иную конкретную стратегическую перспективу.

Стратегические беседы должны быть целевыми, свободными и творческими. Но они должны быть хорошо организованными и высокоэффективными.

Для достижения высокой эффективности стратегических бесед организациям необходимо учиться: правильно формировать соответствующие группы персонала, уметь фокусировать беседы и вести результативные обсуждения. Хорошим примером высокой стратегической культуры и практики высокоэффективных стратегических бесед служит компания Motorola.

Одним из важных слагаемых бизнес-успеха Motorola является практическое умение ее топ-менеджеров дебатировать ключевые стратегические вопросы в точно сфокусированном, творческом и в конечном счете высокоэффективном режиме.

Типичная продолжительность целевой серии стратегических бесед составляет от 3 до 9 месяцев. Беседы проводятся не реже 1 раза каждые 1—3 недели. Продолжительность беседы — примерно половина рабочего дня.

Таким образом, стратегические беседы представляют собой одну из форм превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию (Learning Organization). Причем возможная узкая специализация стратегических бесед — это обучение сценарному планированию, а широкая — стратегическому управлению в целом.

В качестве отправной точки построения системы стратегических бесед в организации предлагаются методические рекомендации по созданию эффективного процесса сценарного планирования. Далее приведен восьми шаговый вариант такой методики.

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов

Прежде всего, надо собрать все результаты и данные стратегического анализа по внешней и по внутренней средам организации, которые уже имеются.

Затем Вы непосредственно приступаете к разработке сценариев. Команда разработчиков сценариев (подбор такой команды — это самостоятельный методический вопрос, поэтому в данном контексте будем считать, что сценарии разрабатывает отдел стратегического развития организации. Во-первых, проводит специальное целевое исследование на предмет точного определения конкретного перечня всех возможных ключевых направлений развития бизнеса организации на заданный сценарный период. Во-вторых, анализируются все ключевые стратегические решения, которые организация собирается принять с учетом разрабатываемых сценариев.

Понятно, что полный перечень формулировок направлений и решений должен интегрировать и специфику бизнеса организации, и специфику заданного сценарного периода с точки зрения интересов именно данной конкретной организации. Но очевидно, что это непростая задача. Поэтому предлагаются следующие рекомендации по ее осуществлению.

Под руководством главного менеджера организации надо собрать всех ее топ-менеджеров и с учетом данных анализа всех стратегических вопросов, которые уже обсуждались и принимались (например, за последние 2-3 месяца), обсудить самые актуальные и самые важные стратегические вопросы, стоящие перед организацией на текущий момент.

Обычно это будут те самые наиболее болезненные вопросы, которые даже по ночам беспокоят топ-менеджеров организации:

«Должна ли наша организация в течение ближайшего года запустить в действие новое направление в сети реализации профильных продуктов, или в области НИОКР, или открыть новый филиал?

Надо ли нам приобретать активы в новой отрасли бизнеса?

Начинать ли практическое осуществление таких крупных проектов, как Проект 1 и Проект 2, или пока воздержаться, или вообще от них уже стоит

отказаться?»

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.

Фиксируем и анализируем те ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на шаге 1, а также факторы, предопределяющие ответы по выявленным на шаге 1 стратегическим вопросам. Такие факторы устанавливаются по ресурсам ближней внешней среды организации, по ее потребителям и, конечно, по конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен даваться четкий ответ, следующий: что по каждому вопросу шага 1 должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения.

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды.

Выявляем и детально анализируем ключевые факторы дальней внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на шаге 2. Речь идет о факторах и тенденциях уровня PEST-анализа внешней среды организации. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, влияющие на данную конкретную организацию именно через факторы шага 2.

Некоторые из таких факторов дальней внешней среды организации являются вполне предопределенными (например, демографические тенденции); а некоторые — неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На шаге 3 очень важно установить, что конкретно по ключевым факторам дальней внешней среды в будущем произойдет обязательно, а что может произойти случайно.

В исследовательском плане данный шаг — один из самых интенсивных и сложных.

Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (шаг 3), с учетом соответствующих последствий в данной среде как

сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы уровня шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.

Проводим четкое ранжирование всех факторов, полученных на шаге 3 и шаге 2 по двум критериям.

Первый критерий — это важность каждого фактора для принятия стратегических решений уровня шага 1. Второй критерий — степень неопределенности по факторам уровней шага 3 и шага 2 для решения стратегических вопросов уровня шага 1.

Основная задача шага 4 — это определение основных факторов по каждому критерию, т.е. 2-3 факторов, которые являются самыми важными, и 2-3 самых неопределенных факторов.

Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, так как во всех сценариях такие факторы действуют одинаково. Сценарии будут существенным образом различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на шаге 4.

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

Результатом данного шага должны стать так называемые «логические стержни», т.е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются действительно существенно разными по критерию содержания решений, принимаемых по стратегическим вопросам уровня шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т.е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений уровня шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев должно быть не много, в идеальном варианте — не более четырех.

В рамках каждого сценария динамический аспект логики его развития определяется как особенный, так называемый «сценарный драйвер».

В зависимости от числа сценарных драйверов получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере — линейный спектр, при двух — матрица, при трех — куб и т.д.

Пример: допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде сценарными драйверами являются цена на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными 4 сценария, соответствующие 4 разным логикам.

Сценарий № 1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.

Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке.

Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный

выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике — в условиях современного сложного и неопределенного мира — всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста реальная зависимость между сценарными драйверами, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

Шаг 6. «Очистка» сценариев.

На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т. е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы.

Теперь самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам уровня шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария.

Главная цель данного этапа — оценка устойчивости отдельных возможных стратегических решений уровня шага 1 и соответствующих стратегий развития организации в целом относительно всех разработанных сценариев.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии.

Но выйти на такие решения, во-первых, весьма сложно, а, во-вторых, во многих случаях невозможно в принципе. Типичной является ситуация, когда определенные стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими — при других сценариях.

Поэтому при обосновании тех или иных решений уровня шага 1 и необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью

наступления тех или иных сценариев. И, кроме того, должен вестись осознанный поиск таких стратегических решений, которые станут приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

В случае, когда организация в своей стратегии станет, что называется, «закладываться» только на один или часть из возможных сценариев развития (т.е. выберет для себя так называемую «стратегию-пари»), то даже для подобных случаев такой азартно-игровой выбор должен быть достаточно осознанным.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов.

Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые «характерные или лидирующие индикаторы».

Понятно, что установление таких индикаторов является очень даже не простой задачей.

Например, попробуйте назвать несколько конкретных характерных индикаторов, которые достаточно убедительно сигнализируют об этапах и скорости перехода мировой экономики из ее традиционной индустриальной фазы в новую – информационно-насыщенную фазу развития.

Тем не менее, на задачу определения характерных индикаторов соответствующие интеллектуальные усилия потратить все же стоит. Такие затраты целесообразны, так как в случае создания с их помощью достаточно эффективной системы раннего обнаружения конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Кроме того, характерные индикаторы и система раннего обнаружения играют исключительно важную роль в обеспечении для организации реальных

возможностей по своевременному осуществлению в развитии ее бизнеса необходимых стратегических маневров.

8.3. Оценка эффективности проведенного стратегического анализа

Важнейшими проблемами современной организации, как коммерческого, так и социального секторов, становятся выходящие на первый план действия трудноуловимых, трудноизмеримых и практически непредсказуемых факторов. Недаром современный менеджмент называют «управлением по слабым сигналам».

Рассмотрение проблемы эффективности предполагает несколько уточнений. Прежде всего, это касается понятий **эффекта и эффективности**, содержание которых очень часто смешивается. Так, говорят об «эффекте от использования нового оборудования», «эффекте от внедрения новых форм работы», «эффекте управления» и т. п.

Эффектом обладает любое взаимодействие как вещественное, так и информационное. Эффект выступает как результат (основной или побочный) такого взаимодействия вне зависимости от его целей и назначения. В этом плане эффект абсолютная (безотносительная) характеристика, выражающая результат любой деятельности. Эффективностью же обладает не любое взаимодействие и не всякий процесс, а лишь имеющие определённые цели.

Где «рождается» эффективность? Из анализа каких факторов и показателей можно ее выявить? Очевидно, что эффективность нельзя отождествлять исключительно с какой-то одной сферой управления, например, с финансированием, или с материально-техническим обеспечением, или с расстановкой кадров только. Эффективность – синтетический и интегральный показатель, характеризующий всю деятельность организации во всей ее полноте. На этом основании иногда ищут пути и возможности расчета универсального, единого показателя эффективности, имеющего простое количественное выражение.

Сложность ее решения на любом уровне состоит в том, что возможность расчета такого показателя предполагает наличие, по крайней мере, трех необходимых условий:

- 1) точной дифференцированной модели эффективности, выделяющей основные факторы последней;
- 2) показателей, характеризующих эти факторы;
- 3) методики соотнесения этих показателей друг с другом.

Иначе говоря, прежде чем интегрировать, надо научиться дифференцировать.

Эффективность выражает не только относительность результата деятельности к ее целям, но и результата с использованными для его достижения средствами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.) — как характеристика оптимальности их использования. Иначе говоря, эффективность — это свойство способа деятельности, если с его помощью цели достигаются быстрее, легче, с меньшими затратами.

Главной характеристикой эффективности является соответствие результатов целям, по отношению к которому оптимальность затрат является характеристикой вторичной, производной. Распространенность и некоторое доминирование затратной модели эффективности легко объяснимо тем, что она более явна и легко поддается измерению и анализу в точных количественных показателях — натуральных и стоимостных.

Однако отмеченные два вида эффективности не исчерпывают содержание этой центральной для теории и практики менеджмента идеи. Можно и необходимо говорить об эффективности и как о соответствии самих целей деятельности реальным потребностям. Так, необходимость маркетингового анализа и всей маркетинговой технологии менеджмента во многом обусловлена именно этим аспектом эффективности. Если цели не будут соответствовать реальному спросу, то, в какой бы степени эти ошибочные цели ни были достигнуты на практике, причем даже с минимальными затратами, вряд ли менеджмент в целом может рассматриваться как эффективный и быть таковым.

В общем виде можно говорить о трех основных видах эффективности (Э) работ по проведению стратегического анализа:

- как отношение результата (Р) к затратам (З), которые обеспечили данный результат ($\text{Э} = \text{Р}/\text{З}$), выражающее экономичность использования средств и ресурсов конкретного метода стратегического анализа — эффективность тем выше, чем меньшие затраты позволяют получить один и тот же результат;

- как отношение результата (Р) к установленным целям (Ц) ($\text{Э} = \text{Р}/\text{Ц}$), выражающее степень реализации целей деятельности по проведению стратегического анализа — эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;

- как отношение целей (Ц) к реальным потребностям (П) ($\text{Э} = \text{Ц}/\text{П}$), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей проведения стратегического анализа — эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы. С некоторой степенью условности эти виды эффективности могут соответственно различаться как «экономичность», «результативность» и «целесообразность».

Если соотнести показатели, участвующие в «порождении» эффективности использования методов стратегического анализа, то такое систематическое соотнесение может быть представлено в таблице, иллюстрирующей полноту содержания эффективности использования каждого конкретного метода (табл. 2.13).

Таблица 2.13 - Сравнение показателей, участвующих в «порождении» эффективности использования методов стратегического анализа

Метод стратегического анализа	Потребности, П	Цели, Ц	Результаты, Р	Затраты, З
1.				
2.				
...				

Данная таблица даёт понятие о «поле эффективности» используемых

методов стратегического анализа. Предложенную схему можно рассматривать как иллюстрацию и конкретизацию междисциплинарного и комплексного характера эффективности использования методов стратегического анализа.

Приступая к такому анализу, надо всегда сначала задаваться вопросом, о какой эффективности и на каком уровне может идти речь. Кроме того, каждая характеристика на каждом уровне должна выражаться в конкретных показателях. Легче всего с характеристикой затрат (в рублях, в штуках оборудования, в человеко-часах трудозатрат и т. д.), так как они легче всего поддаются количественному счету.

Можно выделить три основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа. Наиболее распространена **методика «сопоставления с базой»**, т. е. с показателями, характеризующими состояние компании до внедрения мероприятий, основанных на результатах проведения стратегического анализа.

Не менее часто применяется и другая **методика – сравнение деятельности** данной компании после внедрения мероприятий, основанных на результатах проведения стратегического анализа с результатами деятельности других аналогичных компаний и т. п.

Следует отметить также **методику анализа «мультипликативной» эффективности**, обоснованную Н. Стефановым. Эта методика основана на очевидно справедливом соображении, что эффективность проявляет не разовый, а нарастающий (мультипликативный) характер: одно нововведение вызывает (в силу сложности социальных взаимосвязей и взаимозависимостей) следствия и резонанс в других сферах, влечет сопутствующие изменения и т. д.

Таким образом, при анализе эффективности проведенного стратегического анализа речь может идти не только о количественных, но и о качественных (содержательных и неформальных) показателях. Аналогично и процедуры анализа эффективности не обязательно предполагают математические расчеты, а могут осуществляться и неформально, например, с помощью экспертных оценок, содержательного анализа качества работы,

мероприятий, четкости, ясности, оперативности руководства.

Контрольные вопросы и задания

Вопросы для самопроверки

1. Анализ стратегии предприятий зрелых отраслей и выявление источников их конкурентных преимуществ.
2. Анализ стратегии предприятий отрасли, переживающие спад, и выявление их стратегических проблем и преимуществ.
3. Характеристика типологии конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
4. Сущность сценарного подхода для разработки стратегии организации.
5. Использование метода «стратегических бесед» (strategic conversations) как форма превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию, выбор форм их проведения и критерии их эффективности.
6. Методические подходы к проведению сценарного планирования стратегии развития организации.
7. Обеспечение эффективности сценарного планирования как инструмента стратегического управления организации на основе трехуровневой системы сценариев.
8. Оценка эффективности использования методов стратегического анализа.
9. Основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа (методика «сопоставления с базой», сравнение деятельности, анализа «мультипликативной» эффективности).

Практическое задание №1

Опираясь на результаты проведенного стратегического анализа конкретного предприятия с учетом выбранных стратегических ориентиров обоснуйте такие решения используя инструмент – жизненный цикл отрасли.

Разработайте конкретный перечень рекомендаций для уменьшения риска потерь при зрелости и спаде отрасли. Рекомендовано использовать матрицу стратегий бизнеса, приживающего спад в отрасли. Оцените эффективность проведенного стратегического анализа в целом.

Кейс №1

Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера на примере ПАО «МТС»

Цель кейса: данный кейс предназначен для того, чтобы обучающиеся могли на практике применить знания о типологии конкурентных стратегий Ф. Котлера для анализа деятельности конкретной компании. Он позволяет им развить навыки анализа, критического мышления и разработки стратегических рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Описание компании:

ПАО «МТС» – одна из крупнейших российских телекоммуникационных компаний, предоставляющая широкий спектр услуг связи, включая мобильную и фиксированную связь, широкополосный доступ в интернет, цифровое телевидение, облачные сервисы и решения для бизнеса. МТС также активно развивает новые направления, такие как финтех, электронная коммерция и искусственный интеллект. Компания является одним из лидеров российского рынка телекоммуникаций.

Ситуация:

Российский рынок телекоммуникаций является высококонкурентным, где действуют несколько крупных игроков, предлагающих схожие услуги. Для сохранения и укрепления своих позиций МТС необходимо постоянно анализировать конкурентную среду и выбирать наиболее эффективные стратегии. В рамках данного кейса необходимо рассмотреть применение типологии конкурентных стратегий Ф. Котлера для анализа деятельности МТС.

Задание:

1. Изучите типологию конкурентных стратегий Ф. Котлера (лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, нишевик).
2. Проанализируйте текущую позицию ПАО «МТС» на российском рынке телекоммуникаций.
3. Определите, к какому типу конкурентной стратегии, согласно типологии Ф. Котлера, наиболее близка стратегия МТС на данный момент. Обоснуйте свой выбор, приведя конкретные примеры из деятельности компании.
4. Оцените эффективность выбранной стратегии для МТС в текущих рыночных условиях.
5. Предложите рекомендации для МТС по корректировке или изменению своей конкурентной стратегии, если это необходимо, с учетом анализа рынка и конкурентов.
6. Рассмотрите возможные риски и выгоды от реализации предложенных рекомендаций.

Примеры для анализа (не ограничивайтесь ими):

Лидер рынка: стратегия расширения рынка (привлечение новых клиентов, развитие новых направлений). Стратегия защиты доли рынка (улучшение качества услуг, снижение цен, усиление маркетинга). Стратегия инноваций (разработка новых технологий и продуктов).

Претендент на лидерство: стратегия лобовой атаки (конкуренция с лидером по всем направлениям). Стратегия фланговой атаки (конкуренция с лидером в узких сегментах рынка). Стратегия обхода (конкуренция с лидером за счет новых технологий и продуктов).

Последователь: стратегия копирования (повторение успешных стратегий лидера). Стратегия адаптации (адаптация стратегий лидера к своим условиям). • Стратегия специализации (фокус на узком сегменте рынка).

Нишевик: стратегия фокусирования (концентрация на узком сегменте рынка с особыми потребностями). Стратегия дифференциации (предложение уникальных продуктов и услуг). Стратегия инноваций (разработка новых

продуктов и услуг для своего сегмента).

Критерии оценки:

1. Понимание типологии конкурентных стратегий Ф. Котлера.
2. Глубина анализа текущей позиции МТС на рынке.
3. Обоснованность выбора типа конкурентной стратегии для МТС.
4. Оценка эффективности выбранной стратегии.
5. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
6. Анализ рисков и выгод от реализации рекомендаций.
7. Общее понимание контекста и специфики деятельности МТС.

Кейс №2

Анализ конкурентной стратегии «ВкусВилл» с использованием типологии Ф. Котлера

Описание компании:

«ВкусВилл» – российская сеть магазинов продуктов питания, позиционирующая себя как поставщик натуральных и качественных продуктов. Компания делает акцент на свежих продуктах, собственном производстве, а также на экологичности и социальной ответственности. «ВкусВилл» активно развивает онлайн-торговлю и доставку, а также предлагает программы лояльности и персонализированные предложения для своих клиентов.

Ситуация:

Российский рынок розничной торговли продуктами питания является высококонкурентным, где присутствуют как крупные федеральные сети, так и небольшие локальные игроки. «ВкусВилл» занимает свою нишу, ориентируясь на определенный сегмент потребителей, ценящих качество, натуральность и здоровый образ жизни. Для дальнейшего развития и укрепления своих позиций компании необходимо четко определить свою конкурентную стратегию и адаптировать ее к изменяющимся условиям рынка.

Задание:

Проанализируйте конкурентную стратегию «ВкусВилл» с

использованием типологии конкурентных стратегий, предложенной Филипом Котлером.

Для этого:

1. Опишите основные характеристики «ВкусВилл» как компании, включая ее целевую аудиторию, ассортимент, ценовую политику, каналы продаж и маркетинговые коммуникации.
2. Изучите типологию конкурентных стратегий Ф. Котлера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование).
3. Определите, к какому типу конкурентной стратегии, по вашему мнению, наиболее близка стратегия «ВкусВилл».
4. Обоснуйте свой выбор, приведя аргументы в пользу выбранной стратегии и контраргументы против альтернативных.
5. Проанализируйте, насколько эффективно «ВкусВилл» реализует выбранную стратегию.
6. Предложите конкретные рекомендации для «ВкусВилл» по усилению конкурентных преимуществ и адаптации стратегии к изменяющимся условиям рынка.

Критерии оценки:

1. Полнота и глубина анализа компании «ВкусВилл».
2. Правильность определения типа конкурентной стратегии.
3. Обоснованность выбора стратегии и контраргументация.
4. Четкость и логичность анализа эффективности реализации стратегии.
5. Конкретность и реалистичность предложенных рекомендаций.
6. Общее понимание контекста и специфики деятельности «ВкусВилл».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное пособие позволяет проработать алгоритм проведения стратегического анализа организации любой сферы деятельности. Основной аспект сделан на логической цепочке выполнения практических заданий. Каждое задание, которое подкрепляется практическими кейсами, адаптированные к работе отечественных крупных предприятий позволяет выстроить логику стратегического анализа макро-, мезо- и микроокружения организации любой формы собственности и масштабов своего функционирования. Пособие охватывает широкий спектр тем, необходимых для понимания современного стратегического анализа, включая теоретические основы, методы анализа внешней и внутренней среды, инструменты выбора стратегии, а также вопросы организации процесса стратегического анализа. Особое внимание уделено системному и ситуационному подходам, что является важным для понимания контекста стратегического управления.

Структура пособия состоит из двух разделов: «Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации» и «Стратегический анализ как этап выбора стратегии». В рамках обозначенных разделов сформировано 8 тем, которые логично и последовательно раскрывают технологию проведения стратегического анализа организации любой формы собственности. В пособии рассматриваются современные методы и инструменты стратегического анализа, такие как SNW-анализ, модель 7-S Мак-Кинси, портфельный анализ, метод BSC, сценарное планирование, что делает его актуальным и полезным для обучающихся образовательных организаций высшего образования по направлениям экономика и менеджмент.

В современном мире цифровизация играет ключевую роль в стратегическом управлении. Поэтому остаются открытыми вопросы

использования информационных технологий в части проведения анализа больших данных, что станет дальнейшим этапом развития данной дисциплины.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
2. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>
3. О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования: Постановление Правительства Российской Федерации от 25 июня 2015 г. № 631 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/57gpFdSxDXRW5eHZLUDP6vWENONroBR8.pdf>
4. Об утверждении Правил осуществления мониторинга и контроля реализации стратегий социально-экономического развития макрорегионов: Постановление Правительства Российской Федерации от 23 января 2016 г. № 30 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71312778/>
5. Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 14 октября 2016 г. № 1045 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71413884/>
6. Об утверждении Правил общественного обсуждения проектов документов стратегического планирования по вопросам, находящимся в

ведении Правительства Российской Федерации, с использованием федеральной информационной системы стратегического планирования: Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2016 г. № 1559 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/71580846/>

7. Об утверждении бюджетного прогноза РФ на период до 2036 г.: Распоряжение Правительства РФ от 29 марта 2019 г. № 558-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72112668/>

8. Об утверждении методических рекомендаций по разработке и корректировке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и плана мероприятий по ее реализации: Приказ Минэкономразвития России от 23 марта 2017 г. № 132 [Электронный ресурс]. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71542236/>

9. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/535382> (дата обращения: 28.12.2024).

10. Анализ и прогнозирование рынка : учебник для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, В. Н. Старинский, Г. Ф. Щербина ; под редакцией А. Н. Асаула. — 2-е изд., доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 296 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15179-4. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/544477> (дата обращения: 28.12.2024).

11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. Экономика: Москва. - 1989. – 235 с. – Текст: непосредственный

12. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 240 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05061-5. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/539965> (дата обращения: 28.11.2024).

13. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/536417> (дата обращения: 20.12.2024).

14. Дрешер, Ю. Н. Сбалансированная система показателей как инструмент управления информационно-библиотечной деятельностью : монография / Ю. Н. Дрешер, Е. А. Косолапова ; под ред. В. А. Цветковой. - Москва : Директ-Медиа, 2022. - 180 с. - ISBN 978-5-4499-2983-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2140956> (дата обращения: 28.11.2024).

15. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/535838> (дата обращения: 22.12.2024).

16. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/536176> (дата обращения: 28.12.2024).

17. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 28.12.2024).

18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с. – Текст: непосредственный

19. Муромец, Н. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Н. Е. Муромец, П. А. Климова. — Донецк : ДОНАУИГС, 2021. — 410 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

<https://e.lanbook.com/book/225818> (дата обращения: 28.12.2024).

20. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/536122> (дата обращения: 24.12.2024).

21. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/531717> (дата обращения: 28.10.2024).

22. Питерс Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотермен. М.: Альпина Паблишер, 2019. — 524 с. — Текст: непосредственный

23. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 978-5-85173-059-5. [Электронный ресурс]. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения: 28.12.2024).

24. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. [Электронный ресурс]. — URL : <https://urait.ru/bcode/538640> (дата обращения: 28.12.2024).

25. Десять этапов жизненного цикла компании по Адизесу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/kak-nayti-geroya-kotoryu-spasyet-proekt-i-pri-chyem-tut-zhiznennye-tsikly-kompanii-po-adizesu/> (дата обращения: 23.12.2024).

26. Кеннет Эндрюс Концепция корпоративной стратегии [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://openlibrary.org/books/OL4429469M/The_concept_of_corporate_strategy (дата обращения: 20.11.2024).

27. Пять сил Портера: как эта модель анализа пригодится бизнесу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/5-sil-portera-kak-eta-model-analiza-prigoditsya-biznesu/> (дата обращения: 28.12.2024).

28. Пять методик управления от Питера Друкера [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/3370-piter-druker> (дата обращения: 21.12.2024).

29. Разобрать проблему по косточкам: как работает диаграмма Исикавы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/chtotakoe-diagramma-isikavy> (дата обращения: 21.12.2024).

30. Ресурсная теория фирмы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/resource-based-view-resursnaya-teoriya-firmy> (дата обращения: 24.12.2024).

31. Шварц П. В защиту эгоизма. Почему не стоит жертвовать собой ради других [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fictionbook.ru/static/trials/16/04/40/16044014.a4.pdf> (дата обращения: 25.12.2024).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ШАБЛОН ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ PEST-анализа

1. В столбец «Факторы» впишите в первый столбец таблицы те факторы, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль вашей компании

2. Оцените степень влияния каждого фактора на продажи и прибыль компании по 3-бальной шкале, где:

1 балл	влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании
2 балла	только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании
3 балла	влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании

3. Самостоятельно или с привлечением экспертов оцените вероятность изменения каждого фактора по 5-ти бальной шкале, где 1 - низкая вероятность, 5 - высокая вероятность

4. Далее рассчитайте среднюю оценку среди экспертов (сумма оценок экспертов / количество экспертов)

5. Проведите оценку с поправкой на вес (средняя оценка экспертов * (субъективная оценка по фактору/сумма влияния факторов субъективной оценки)

Количество
экспертов может Расчетный столбец Расчетный столбец
быть изменено

1	2	3				4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	2	3	3	4	3	3,3	0,19
Фактор 2	3	1	2	2	3	2,0	0,17
Фактор 3	3	2	3	3	4	3,0	0,26
Фактор 4	2	1	2	3	4	2,5	0,14
Фактор 5	2	2	3	3	3	2,8	0,16
...							
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	2	5	5	4	3	4,3	0,24
Фактор 2	3	5	4	4	5	4,5	0,39
Фактор 3	3	5	5	4	5	4,8	0,41
Фактор 4	3	5	4	4	5	4,5	0,39

...							
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>						Продолжение приложения А	
Фактор 1	2	4	3	4	3	3,5	0,20
Фактор 2	2	4	4	4	4	4,0	0,23
Фактор 3	2	3	4	4	4	3,8	0,21
...	1	4	3	4	3	3,5	0,10
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>							
Фактор 1	3	5	4	5	5	4,8	0,41
Фактор 2	2	5	4	4	4	4,3	0,24
Фактор 3							
...							
ОБЩИЙ ИТОГ	35					55,3	

Приложение Б

ШАБЛОН АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ В ОТРАСЛИ ПО М. ПОРТЕРУ

В данной форме представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

Компания: Название компании

Рынок: Название рынка

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

1.1 Товары - заменители

Параметр оценки		Оценка параметра		
Комментарии		3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		

Продолжение приложения Б

Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
				1
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	

Продолжение приложения Б

Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	<i>Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.</i>	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	<i>Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу</i>	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	<i>Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.</i>	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	<i>Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли</i>	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	<i>Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен</i>	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	<i>Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков</i>	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	

Продолжение приложения Б

Темп роста отрасли	<i>Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок</i>	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		21		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	<i>Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки</i>	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	<i>Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков</i>	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	<i>Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов</i>	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	<i>Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом</i>	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	

Продолжение приложения Б

ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертый шаг: Представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Продолжение приложения Б

В данную таблицу запишите результаты с листа «Анализ 5 сил М. Портера», опишите ситуацию компании по каждому параметру и разработайте ключевые направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуются придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише) 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. 3. Для сохранения конкурентоспособности
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков. 4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	6. Рекомендуются диверсифицировать портфель клиентов. 7. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Приложение В

ПРИМЕР ПРОВЕДЕНИЯ SNW – АНАЛИЗА

SNW - анализ

Параметр внутренней среды	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			
6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационные технологии			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			

Где:

- Эксперт №1
 - - - - - Эксперт №2
 — Эксперт №3

Приложение Г

КОДЕКС ЭТИКИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНСТРУМЕНТОВ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Искусственный интеллект (ИИ) предоставляет мощные инструменты для решения задач при проведении стратегического анализа. Однако использование ИИ сопряжено с этическими обязательствами, которые каждый обучающийся обязан соблюдать. Нарушение этих правил может привести к академическим санкциям.

I. Академическая честность

1. Авторство: любое использование ИИ для генерации текстов, изображений, кода или других материалов должно быть четко указано. Нельзя представлять результаты работы ИИ как свою собственную работу. Необходимо цитировать ИИ-инструменты как источники.

2. Оригинальность: ИИ-инструменты следует использовать для помощи в исследовании и генерации идей, но не для полного копирования чужих работ или создания плагиата. Все работы должны быть оригинальными и отражать ваше собственное понимание материала.

3. Проверка на плагиат: прежде чем сдавать работу, убедитесь, что она прошла проверку на плагиат с помощью специализированных программ.

4. Ответственность: вы несете полную ответственность за все работы, созданные с использованием ИИ, включая их точность и этичность.

II. Конфиденциальность и безопасность

1. Данные: не используйте ИИ-инструменты для обработки конфиденциальной информации, полученной в ходе обучения или внешних исследований, без соответствующего разрешения.

2. Безопасность: соблюдайте правила безопасности при использовании ИИ-инструментов и не загружайте в них конфиденциальные данные.

III. Профессионализм и этическое использование

1. Целостность: используйте ИИ-инструменты для улучшения качества своих работ, а не для обмана или получения нечестного преимущества.
2. Соблюдение авторских прав: убедитесь, что использование ИИ не нарушает авторских прав на используемые данные или материалы.
3. Критическое мышление: не принимайте без критического анализа результаты, сгенерированные ИИ. Проверяйте информацию из нескольких источников и используйте ИИ как вспомогательный инструмент, а не как единственный источник информации.
4. Сообщения об ошибках: если вы обнаружите ошибки или неточности в работе ИИ, сообщите об этом преподавателю.

IV. Знание и освоение инструментов:

1. Обучение: изучите возможности и ограничения, используемых ИИ-инструментов перед их применением.
2. Этические рекомендации: ознакомьтесь с этическими рекомендациями разработчиков, используемых ИИ-инструментов.

Нарушение любого пункта этого кодекса этики может привести к снижению оценки, аннулированию работы или другим дисциплинарным мерам. Если у вас возникнут вопросы или сомнения относительно этического использования ИИ, обратитесь к преподавателю.