

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Пермская государственная сельскохозяйственная академия  
имени академика Д. Н. Прянишникова»

Факультет экономики, финансов и коммерции

И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, М.В. Тронина, Л.Р. Сафина

# **Стратегический менеджмент**

**методические указания  
для практических занятий**

Пермь  
ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА  
2015

УДК 658

ББК

Рецензенты:

Черданцев В.П. д.э.н., профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА  
Марченко А.В., к.э.н, доцент кафедры организации производства и предпринимательства в АПК ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА

**Давлетов И.И.** Стратегический менеджмент: методические указания для практических занятий [Текст]: методические указания / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, М.В. Тренина, Л.Р. Сафина. - М-во с.-х. РФ, ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА, 2015. – 86с. – 30 экз.

Методическое издание по дисциплине «Стратегический менеджмент», имеет статус методических указаний для практических занятий студентов, обучающихся по направлению: 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), профиль: «Производственный менеджмент», «Финансовый менеджмент».

Методические указания подготовлены в соответствии с ФГОС направления 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. № 544.

Методические указания «Стратегический менеджмент» издаются по решению методической комиссии факультета экономики, финансов и коммерции ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА, протокол № 8 от 23.12.2014 г.

© ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА, 2015

© Давлетов И.И., Свечникова Т.М.,  
Тренина М.В., Сафина Л.Р., 2015

## Содержание

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
<b>ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....</b>	<b>5</b>
ЗАДАНИЕ 1.1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
ЗАДАНИЕ 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ.....	8
ЗАДАНИЕ 1.3. МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	11
<b>ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>13</b>
ЗАДАНИЕ 2.1. Изучив конкретную ситуацию, определить миссию организации, учитывая следующие теоретические положения.....	14
ЗАДАНИЕ 2.2. Определить цели организации, конкретизирующие миссию.....	15
ЗАДАНИЕ 2.4. Разработка миссии и целей организации.....	20
ЗАДАНИЕ 2.5. Ситуация для обсуждения: миссия, цели, стратегии организации.....	22
ЗАДАНИЕ 2.6. Разработка мини-стратегии организации.....	23
ЗАДАНИЕ 2.7. Деловая игра «Постановка целей функционирования предприятия.....	24
<b>ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....</b>	<b>26</b>
ЗАДАНИЕ 3.1. Провести PEST-анализ организации «X».....	31
ЗАДАНИЕ 3.2. Провести матричный анализ внешней среды организации.....	32
ЗАДАНИЕ 3.3. Провести внутренний анализ среды организации «X».....	36
ЗАДАНИЕ 3.4. Провести анализ внутренней среды организации на основе SNW-анализа.....	37
ЗАДАНИЕ 3.5. Проведение SWOT-анализа организации «X».....	43
ЗАДАНИЕ 3.6. Анализ стратегического развития ООО «Российские колбасы».....	44
ЗАДАНИЕ 3.7. Провести SWOT-анализ фирмы и оценить стратегию ее развития.....	45
ЗАДАНИЕ 3.8. Анализ стратегии фирмы «Прома».....	46
ЗАДАНИЕ 3.9. Анализ стратегии АО «Северсталь».....	48
ЗАДАНИЕ 3.10. АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ.....	56
ЗАДАНИЕ 3.11. Формирование базисных стратегий бизнеса.....	58
ЗАДАНИЕ 3.12. Анализ альтернативных базовых стратегий.....	59
ЗАДАНИЕ 3.13. Определение бизнес-стратегий.....	64
ЗАДАНИЕ 3.14. SPACE – анализ конкурентного положения организации.....	68
<b>ТЕМА 4. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И МЕТОДЫ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ.....</b>	<b>72</b>
ЗАДАНИЕ 4.1. Разработка стратегии организации с использованием матрицы BCG (БКГ)....	78
ЗАДАНИЕ 4.2. Построение матрицы McKINSEY:.....	84
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>85</b>

## 1. Цель и задачи дисциплины

**Целью** учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов компетенций, позволяющих успешно осуществлять профессиональную деятельность и дать основы знаний, навыков и умений в разработке и обосновании управленческих решений при выборе, планировании и реализации стратегии развития предприятий (организаций).

**Задачи** изучения данной дисциплины заключаются в следующем:

- понимание сущности и содержания стратегии управления предприятием;
- изучение подходов к формированию стратегии, типов стратегии и инструментов ее построения и реализации;
- изучение конкурентоспособности фирмы в системе разработки и реализации стратегии организации;
- изучение методов стратегического анализа и разработки систем контроля реализации стратегии.

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

- способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);
- готовностью участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18);
- знанием экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способностью проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30).

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные теории стратегического менеджмента;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

**Уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.

**Владеть:**

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Вопросу стратегического управления предприятием или организацией посвящен значительный объем публикаций и учебных пособий. Так, О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления можно констатировать, что в основном ученые придерживаются принципов И. Ансоффа и Г. Минцберга. Они рассматривают методологию стратегического менеджмента, как состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

1) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

2) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рис. 1.

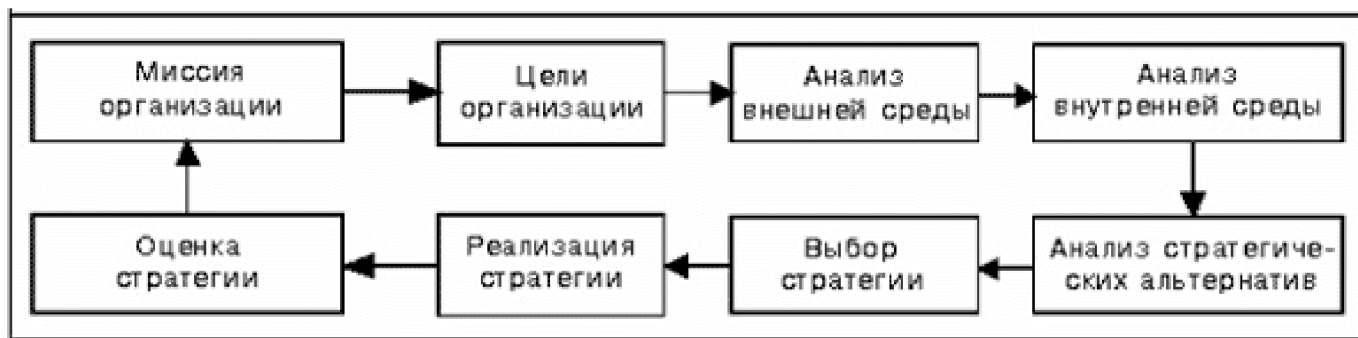


Рис. 1. Процесс формирования стратегии по М. Мескону

В разрабатываемом алгоритме сведем последовательность формирования стратегического поведения к следующим четырем блокам (рис. 2);

1) «анализ» (оценка внешнего и внутреннего окружения, определение миссии, формулировка целей);

2) «планирование» (планирование стратегии, постановка задач);

3) «реализация» (разработка планов, проведение структурных изменений);

4) «контроль» (формирование бюджетов, оперативное управление, оценка и контроль).

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а «стоит» как бы «над» всем процессом стратегического управления. «Анализ, прогнозирование и мониторинг» внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать.

Некоторые определения понятия «стратегия», отражающие усложняющийся характер развития подходов по стратегическому управлению

<i>Определение стратегии</i>	<i>Автор</i>	<i>Основной подход</i>
1. Стратегия, как метод установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	А. Чандлер, 1962 г.	Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2. Стратегия, как метод определения конкурентных целей организации	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять
3. Стратегия, как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны	М. Портер, 1980-1985 гг.	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
4. Стратегия, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней	И. Ансофф, 1965 г.; Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и другие авторы	При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации
5. Стратегия, как последовательная, согласованная и интегрированная структура управленческих решений	Г. Минцберг, 1987 г.	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров
6. Стратегия, как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам		Стратегия приобретает социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7. Стратегия, как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Г. Хамель, 1989 г.	Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы
8. Стратегия, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия одновременно является проактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)

При таком подходе (см. рис. 2), во-первых, увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование анализ мониторинг).

С учетом полученных в ходе стратегического «анализа» результатов осуществляется «планирование» стратегии.

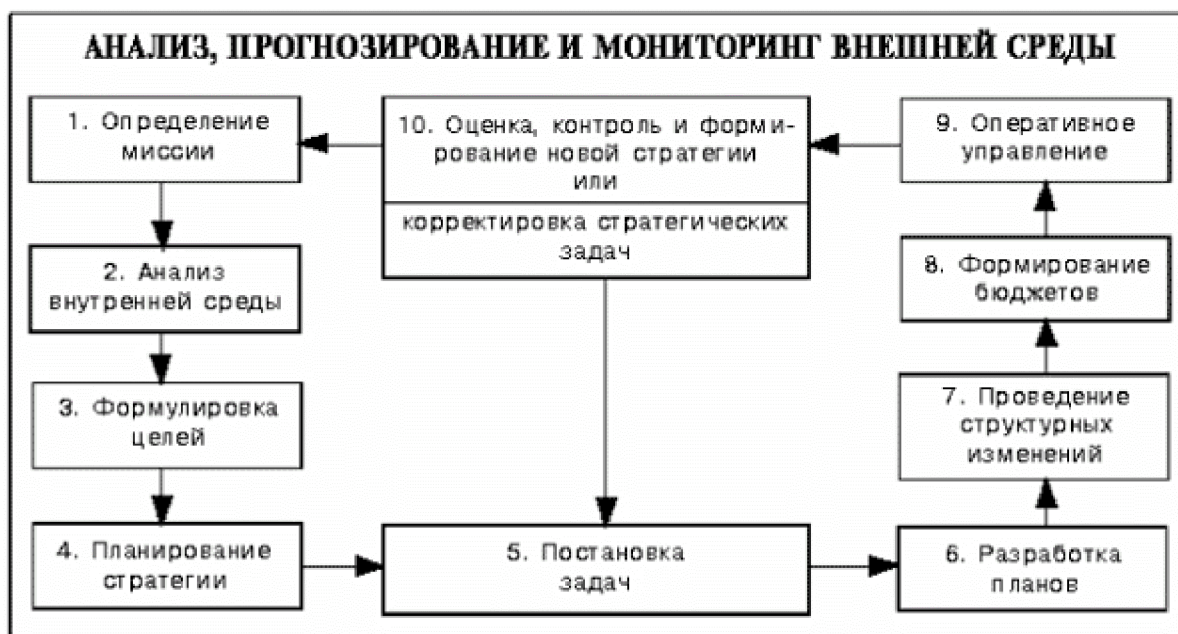


Рис. 2. Процесс планирования стратегии

Связующим звеном между этапами «планирования» и «реализация» служит «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных(корректирующих) задач.

Блок «реализация» в процессе стратегического управления является по своей сути «подготовительным» и «способствующим» эффективному достижению выбранных целей. А этап «оценки и контроля» замыкает процесс стратегического управления в непрерывный цикл.

Модель процесса стратегического видения представлена на рис. 3.

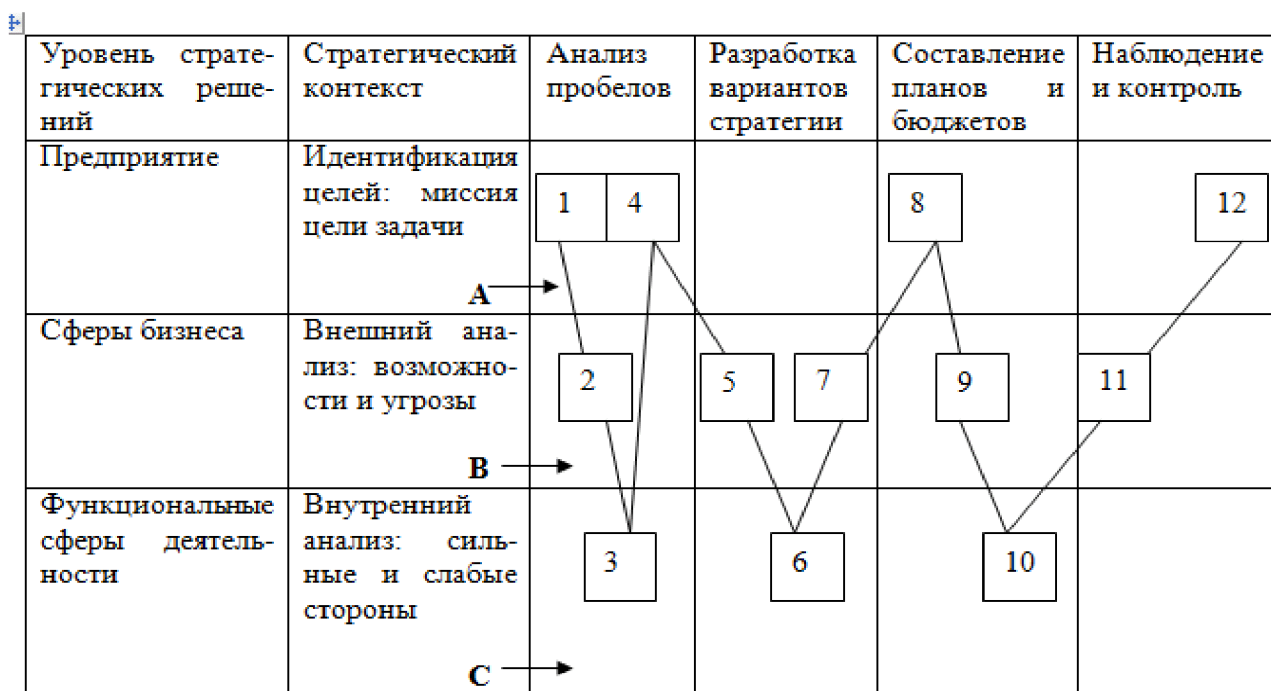


Рис. 3. Формирование стратегического видения.

## ЗАДАНИЕ 1.1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

### Цель занятия:

1. Понять, в чем заключается стратегический аспект управления развитием для современной организации;
2. Дать сравнительную характеристику эффективности стратегического и тактического менеджмента;
3. Изучить преимущества стратегического подхода к управлению.

Таблица 2

### Сравнение стратегического и тактического менеджмента

Характеристика	Тактический (оперативный) менеджмент	Стратегический менеджмент
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации, внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедура, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, главную ценность и источник ее благосостояния
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и необходимые изменения в зависимости от изменений окружения.

## ЗАДАНИЕ 1.2. СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА. ТИПЫ СТРАТЕГИЙ.

**Цель занятия:** изучить цели выстраивания стратегической пирамиды, научиться определять типы стратегий в диверсифицированной и недиверсифицированной организациях. Изучить основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной компании.



## Методические указания

Стратегия организации - это указание о том, как перевести организацию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов.

Стратегия организации постоянно развивается. Не всегда удастся продумать заранее все до мелочей, и затем долгое время жить без изменений. Процесс разработки стратегии всегда чувствителен. Всегда находится что-то новое, на что нужно реагировать, и, в результате этого, открываются новые стратегические ниши. Поэтому задача усовершенствования стратегии бесконечна. Стратегия компании всегда должна сочетать в себе запланированную и продуманную линию поведения, а также возможность реагирования на все запланированное новое.

С этой целью и выстраивается стратегическая пирамида.

**В диверсифицированной (многопрофильной) компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях (рис.3.):**

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом). Ответственные лица- управляющие высшего ранга.

2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании). Ответственные лица – руководители подразделений.

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, финансов, маркетинга и т.д. Ответственные лица - руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных направлений). Ответственные лица - руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов).

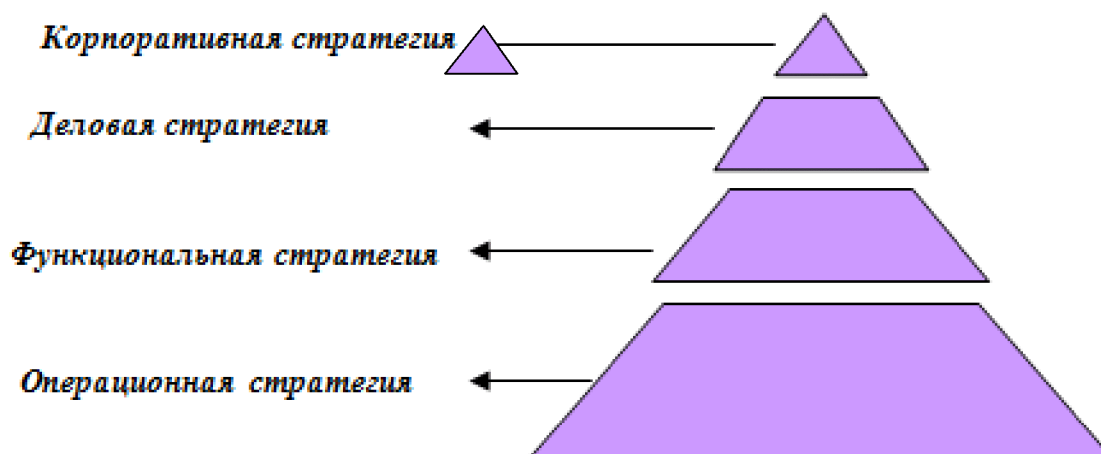


Рис.3. Выстраивание стратегической пирамиды для диверсифицированной компании.

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (рис.4). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.

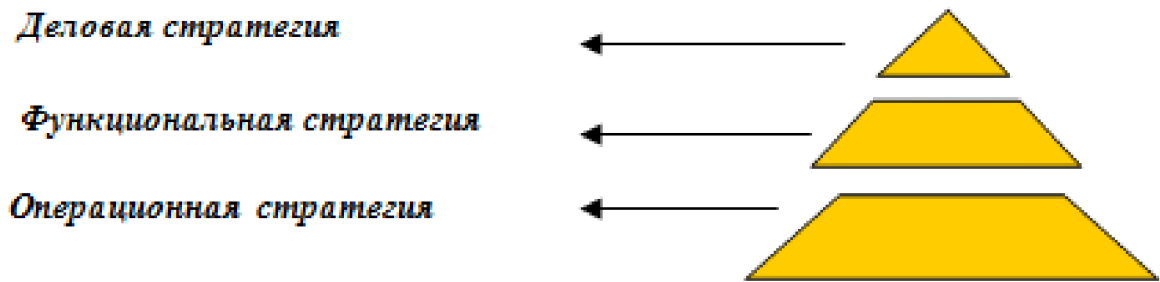


Рис. 4. Выстраивание стратегической пирамиды для узкопрофильной компании.

**Задание:**

1. Самостоятельно определите объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.
2. Постройте стратегическую пирамиду для выбранного предприятия, определите ответственных лиц за разработку и реализацию каждого типа стратегии.
3. Разработайте корпоративную стратегию для выбранного предприятия, учитывая основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной (узкопрофильной) компании (рис.5;6).
4. Сделайте соответствующие выводы.



Рис.5. Основные элементы, формирующие стратегию диверсифицированной компании.

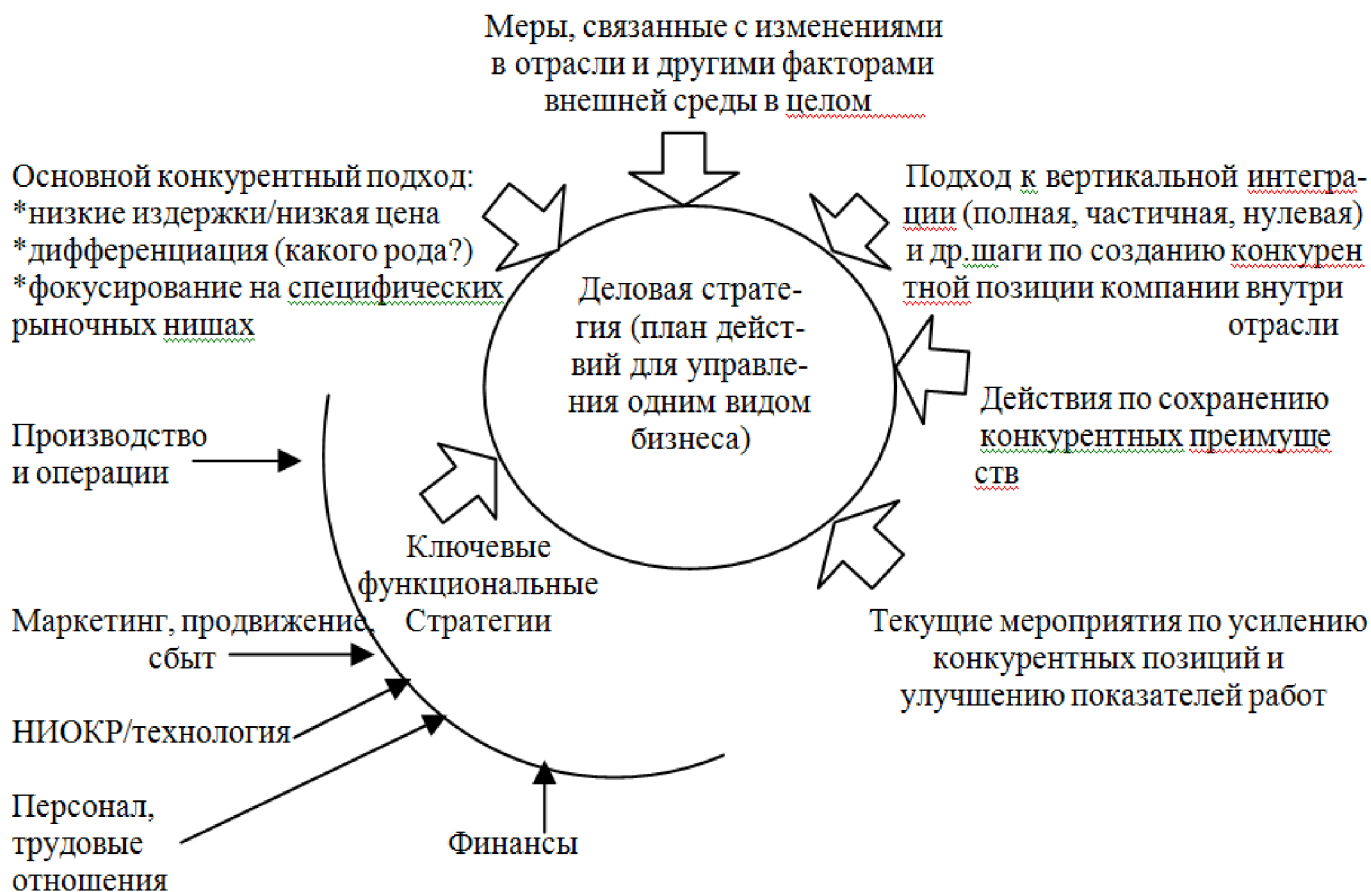


Рис. 6. Определение стратегии для узкопрофильной компании.

### ЗАДАНИЕ 1.3. МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

**Цель занятия:** изучить основные этапы разработки стратегии, научиться характеризовать процесс стратегического управления на основании и его отдельные элементы с помощью модели стратегического менеджмента.

#### Методические указания

Стратегия как сложная подсистема управления организации имеет свое особое модельное построение. Согласно модели стратегического менеджмента И. Ансоффа (рис.7) процесс всего стратегического менеджмента складывается из следующих этапов:

1. Разработка мини-стратегии предприятия: миссия, стратегические цели, стратегические целевые приоритеты.
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды.
3. Разработка стратегии:
  - корпоративной (общей);
  - отдельных бизнесов;
  - специализированных видов деятельности;
  - основных подсистем организации.
4. Разработка стратегической программы действий.
5. Реализация стратегии.
6. Стратегический контроллинг.

### Задание:

1. Проанализируйте модель стратегического менеджмента И. Ансоффа (рис.7) относительно конкретного предприятия.
2. Выделите этапы стратегического менеджмента согласно данной модели.
3. Дайте определение корпоративной стратегии организации, выделите решающий элемент корпоративной стратегии для конкретного предприятия, сделайте соответствующие выводы.

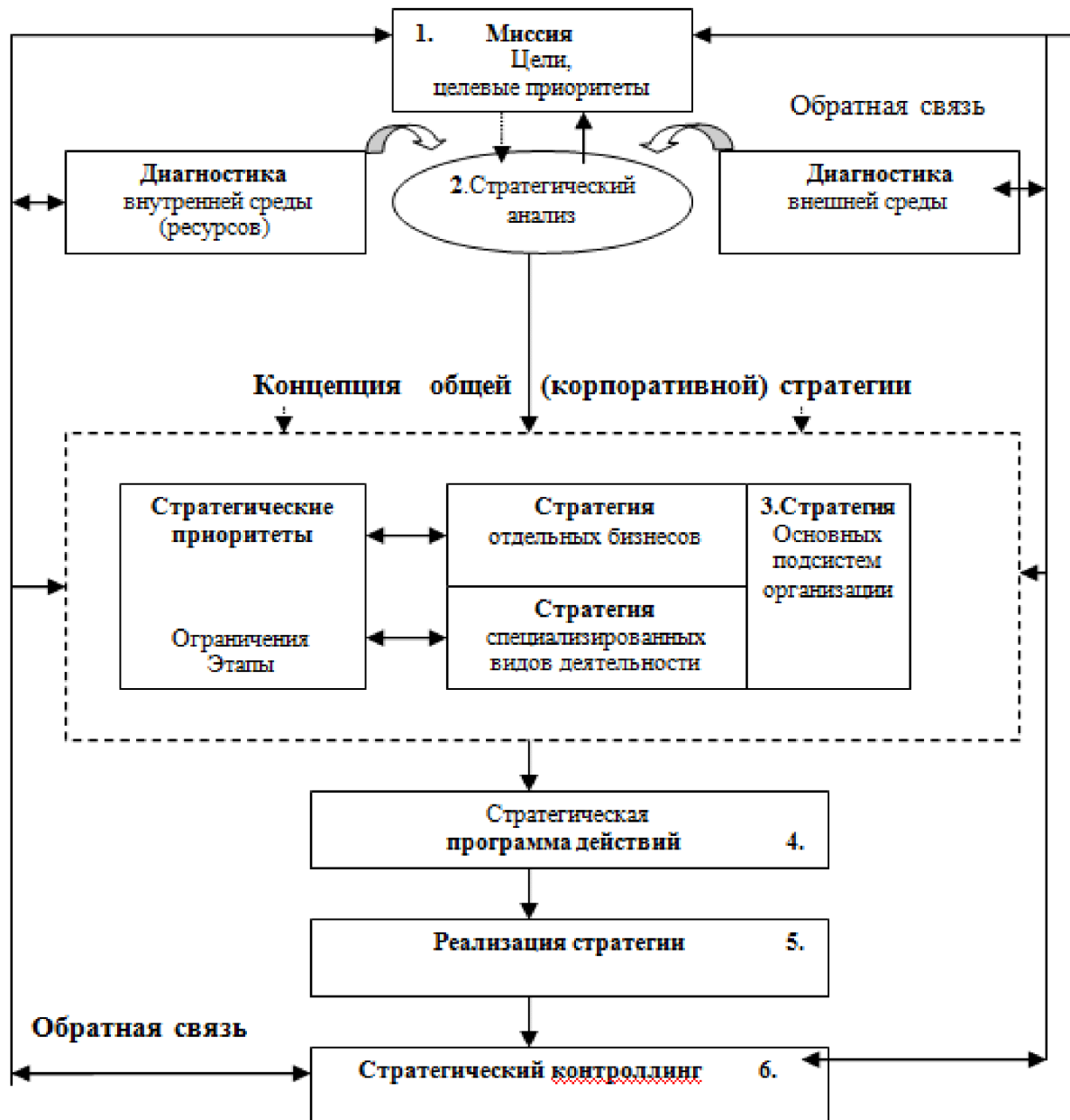


Рис.7. Модель стратегического менеджмента.

### Контрольные вопросы:

1. В чем заключается технология выстраивания стратегической пирамиды?
2. Что включает корпоративная стратегия? Каковы направления корпоративной стратегии?
3. В чем состоит значение функциональной стратегии для организации?
4. Какие основные направления разработки деловой стратегии организации?
5. Что представляет собой модель стратегического планирования?

## ТЕМА 2. ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Миссия** - это предназначение, смысл существования организации, отличие ее от подобных организаций (таблица 3).

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п.

Во-вторых, миссия способствует единению внутри организации и созданию корпоративного духа.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией, т.к. является базой для установления целей организации, дает общий подход к распределению ресурсов организации, расширяет для работника смысл и содержание его деятельности.

### **Формулировка миссии должна содержать:**

- общие ценности и принципы организации;
- определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, методы завоевания рынка;
- состояние внешней среды организации;
- ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;
- требования и претензии заинтересованных сторон (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);
- отношение к росту, инновации и т.д.
- отличительные особенности организации.

Таблица 3

Компоненты миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают 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	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или населением в целом.
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении.
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов.

Ученые С. Вутон и Т. Хорне к процессу формирования миссия предлагают приступить с ответа на вопросы, касающиеся основной деятельности предприятия или организации. Соотнесем эти вопросы с обозначенными выше элементами миссии

(таблица 4). Такой подход позволяет выделить сущность деятельности предприятия и лучше понять потребителя.

Таблица 4

Элементы миссии

Элемент миссии	Ключевые вопросы	Описание	
		Продукт	Услуга
Товар или услуга	Вы продаете товар или предоставляете услуги? ◆ Товары? Какая номенклатура? ◆ Услуги? Какого рода?		
Целевая аудитория	Кто Ваши потребители? ◆ Отдельные покупатели? Какого возраста, рода занятий экономического положения? ◆ Производственные компании? Какого рода деятельности размера месторасположения?		
Стратегический ориентир	Что Вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем? ◆ Продукты? Сколько видов? ◆ Услуги? Кто может получить от них выгоду, и каким образом?		
Заинтересованные группы	Кто поддерживает Вас в вашей деятельности? От кого Вы больше всего зависите? ◆ Работники? Партнеры? Акционеры? ◆ Инвесторы? ◆ Местные органы власти?		
Основа конкурентоспособности	Почему покупатели будут пользоваться Вашим продуктом или услугой, а не другими?		

**ЗАДАНИЕ 2.1. Изучив конкретную ситуацию, определить миссию организации, учитывая следующие теоретические положения.**

**Ситуация 1. Сформулировать миссию ОАО «Кубарус-молоко».**

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

**Ситуация 2. Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».**

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлтерская деятельность;
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров;
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий;
- внешнеэкономическая деятельность.

### **Ситуация 3. Сформулировать миссию ОАО «Клен».**

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам-пенсионерам – скидка 10%.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что является миссией фирмы?
2. Каков положительный эффект от правильного понимания миссии фирмы: ее сотрудниками, ее руководством, ее клиентами?
3. Расшифруйте понятие миссии – в широком и узком смыслах.

### **ЗАДАНИЕ 2.2. Определить цели организации, конкретизирующие миссию.**

**Цели** — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

#### **Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:**

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на *долгосрочные* (более 1 года) и *краткосрочные* (до 1 года); *оперативные* и *стратегические* (таблица 5).

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Таблица 5

Сравнение оперативных и стратегических целей

Оперативные (финансовые) цели	Стратегические (организационные) цели
1. Ускоренный рост доходов	1. Рост доли рынка
2. Ускоренный рост денежных поступлений	2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли
3. Более высокие дивиденды	3. Повышение качества продукта-товара
4. Более широкие пределы получения прибыли	4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами
5. Рост прибыли на вложенный капитал	5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта
6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам	6. Повышение репутации организации среди клиентов
7. Увеличение притока денежных средств	7. Улучшение обслуживания клиентов
8. Повышение цены акций	8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций
9. Достижение прочного финансового положения фирмы	9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке
10. Диверсификация базы получения прибыли	10. Полное удовлетворение запросов клиентов
11. Стабильных доход в периоды экономических спадов	

### Пространство определения целей:

**1 Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть достижение заданной доли рынка (общей или по отношению к конкуренту), объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж. Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

**2. Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий. Величина затрат на выполнение НИОКР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки запуска нового продукта и др. Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.

**3. Производительность.** Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов: издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей

**4. Продукция,** кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например в таких целях, как "ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет"

**5. Ресурсы.** Определяется потребность во всех видах ресурсов и формулируются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности, снижения зависимости предприятия от одного источника сырья. Сравнивается наличный уровень ресурсов (материально-производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.



**6. Мощности организации.** Размеры занимаемых площадей, количество единиц техники и др..

**7. Доходность (прибыльность).** Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях. Целями могут быть прибыль, рентабельность, доход на акцию и т.п.

**8. Управление.** Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом. Структурные и персональные изменения. Привлечение к работе выдающихся менеджеров, формирование соответствующей организационной культуры, создание систем управления для деятельности в условиях непредвиденных ситуаций

**9. Персонал.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением определенного уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда, сокращением текучести кадров, повышением уровня квалификации. Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.

**10. Организация** - изменения в структуре или деятельности - может выражаться любым количеством целей.

**11. Социальная ответственность.** Понимается, как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем.

В настоящее время большинство экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепринятых ценностей. Эта идея заложена и в основу концепции социально-этического маркетинга, получившей широкое распространение в последние годы. Являясь открытой системой, фирма должна поддерживать связь со своим окружением, учитывая его влияние и воздействуя на него для создания благоприятного имиджа фирмы.

*Примечание. При отсутствии необходимых числовых данных в ситуации цели устанавливаются на качественном уровне.*

**Задание:** необходимо проанализировать предложенные ситуации и сформулировать цель предприятия.

### **Ситуация 1. Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.**

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами:

1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров;

2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара

краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир — краткосрочная цель.

**Ситуация 2.** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

*Анализ целей.* Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

**Ситуация 3.** Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

*Анализ целей.* Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

**Ситуация 4.** Сформулируйте цель в данной ситуации.

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

*Анализ цели.* Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход - добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

**ЗАДАНИЕ 2.3. Построение «дерева целей».**

«Дерево целей» - это иерархическая система целей, изображаемая направленным графом. **Основные правила построения "дерева целей":**

- на каждом уровне совокупность подцелей должна быть остаточной для описания цели;
- разделение цели на подцели на каждом уровне ведется только по одному признаку декомпозиции;
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности - отделу, бюро, подразделению, исполнителю.

Декомпозиция, или построение, так называемого, **дерева целей**, начинается в стратегическом менеджменте с декомпозиции генеральной цели или миссии организации (рис. 8).

Общий вид декомпозиции миссии (генеральной цели) организации представлена на рис.8.

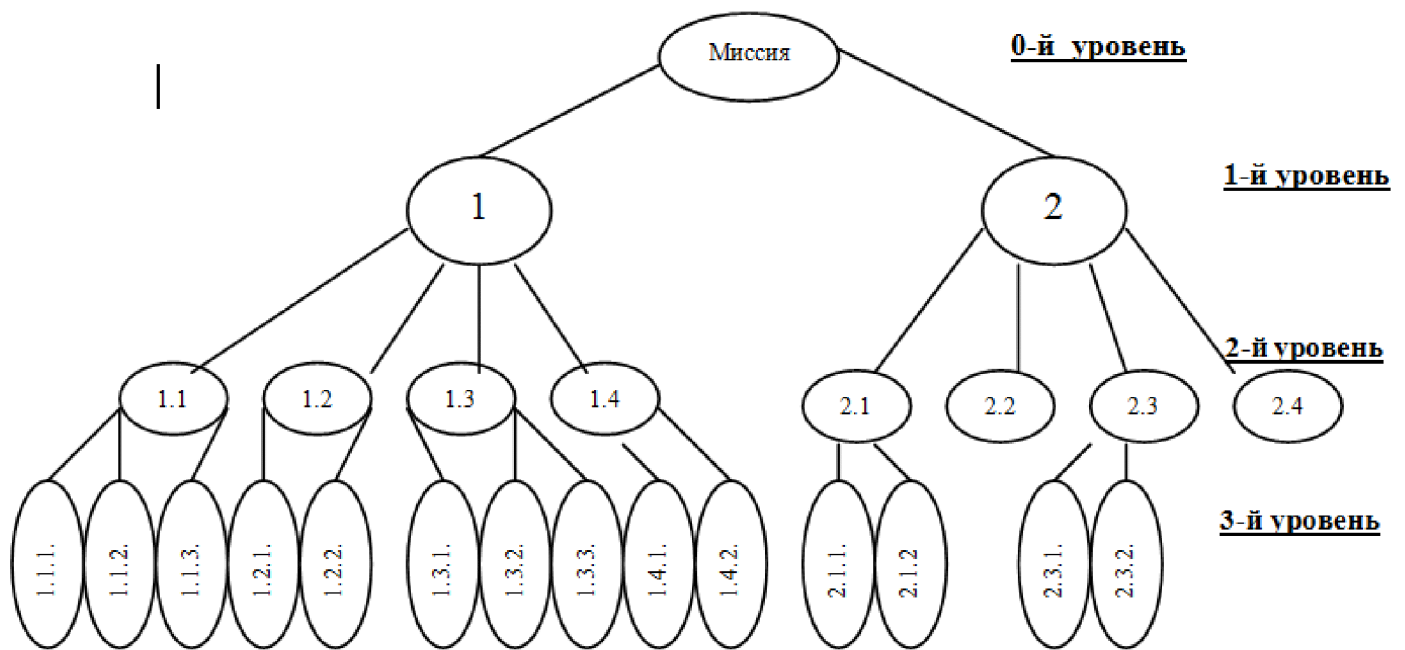
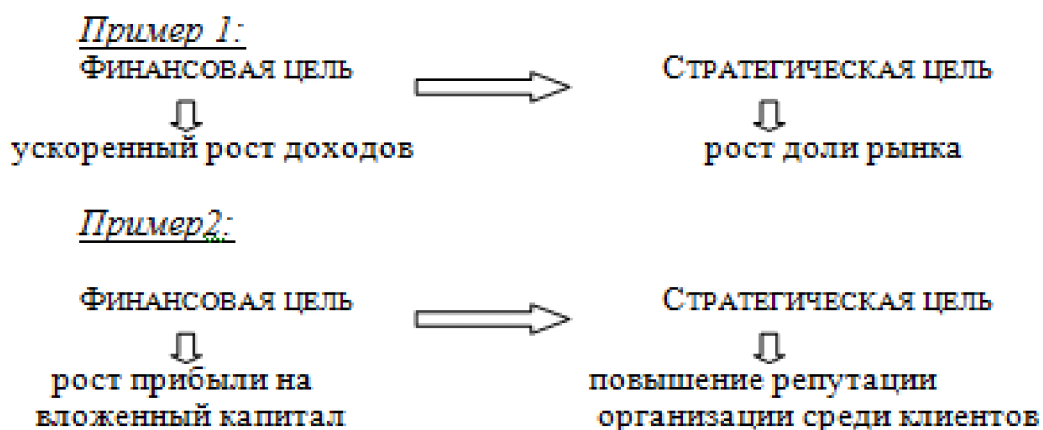


Рис.8. Декомпозиция миссии (дерево стратегических целей).

Для практического построения полного дерева стратегических целей рекомендуется два взаимосвязанных подхода.

**Первый** – это сведение дерева стратегических целей организации к системе целей по созданию и реализации ее стратегических продуктов на разных рынках. Для этого необходимо четко продумать и структурировать эти цели в иерархической последовательности.

**Второй** – дополнение системы целей по продуктам (по каждому особому рынку) целями, которые характеризуют другие важнейшие аспекты деятельности организации (цели по развитию персонала, финансовые цели). Должны быть внесены только те цели, которые будут являться стратегическими для каждого отдела.



**Задание:** необходимо проанализировать предложенные ситуации и изобразить модель предприятия в виде «дерева целей»:

- сформулировать общую цель предприятия, т.е. главная цель (миссия);
- показать ключевые цели предприятия (уровень организации в целом);
- показать подцели ( 2-3) первого уровня (отделы, подразделения) по каждой из ключевых целей;
- показать подцели (2-3) второго уровня (группы, исполнители). Возможно более дробное деление.

### **Ситуация 1. Построить «дерево целей»**

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

### **Ситуация 2. Построить «дерево целей»**

Швейное предприятие- ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий( халатов, рабочей спецодежды и др.). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

### **Ситуация 3. Построить «дерево целей»**

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры. Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятиям: «общие цели», «промежуточные цели», «подцели».
2. В чем разница между общими и специфическими целями?
3. Для чего осуществляется ранжирование целей?
4. По какой схеме строится «дерево целей»?

## **ЗАДАНИЕ 2.4. Разработка миссии и целей организации.**

1. Сформулируйте миссию организации Холдинг «XXX».
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические; организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите идеального сотрудника этой организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила: в области отбора, обучения и продвижения персонала, в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

*Ситуация «Международная корпорация Холдинг «XXX».*

Международная корпорация Холдинг «XXX» - одна из ведущих компаний мира. Начав с выпуска изделий деревопереработки, Холдинг «XXX» сегодня производит более 50 тыс. наименований продукции различного назначения. Годовой объем продаж

составляет более 10 млрд. долл. Филиалы и представительства расположены в 50 странах мира, в компании работают около 90 тыс. человек. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса

*Корпоративный бизнес* ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

*Организационная структура* строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых филиалов и отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта.

*Политика управления персоналом.* Кадровые службы Холдинг «XXX» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Организационная культура базируется на необходимости такой организационной структуры и такого климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Персонал является основным ресурсом корпорации.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами - эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержание профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит более 10 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта - поддержка учащихся и вознаграждение за успехи - установление обратной связи с преподавателем - обеспечение вовлеченности работников интеграция их усилий". Для этого Холдинг «XXX» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим курсы, выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, которые учатся в колледжах и вузах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации

персонала в фирме. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое миссия организации? Ее характерные особенности.
2. В чем отличие миссии от целей?
3. Какие требования предъявляются к формулировке целей?
4. Для каких сфер деятельности организаций устанавливаются цели?
5. Что такое "дерево целей"?
6. Правила построение "дерева целей"?

### **ЗАДАНИЕ 2.5. Ситуация для обсуждения: миссия, цели, стратегии организации**

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается не денежными способами - бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет

внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как можно, сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

#### **ЗАДАНИЕ 2.6. Разработка мини-стратегии организации**

**Мини-стратегия** организации состоит из трех элементов:

- миссии;
- дерева стратегических целей;
- стратегических целевых приоритетов.

С помощью мини-стратегии выстраивается простейший так называемый «управленческий мост» от стратегии организации к ее тактической деятельности. В данном контексте слово «мост» ключевое и являет собой следующую содержательную английскую аббревиатуру- MOST:

- |                                      |                             |
|--------------------------------------|-----------------------------|
| M – mission                          | - миссия                    |
| O – objectives                       | - цели                      |
| S – strategy as strategic priorities | - стратегические приоритеты |
| T – tactics                          | - тактика                   |

#### **Этапы разработки мини-стратегии:**

1. Установление миссии
2. Разработка дерева стратегических целей.
3. Установление стратегических целевых приоритетов. Для постановки целей соответствующих уровней рекомендуется следующая система приоритетов.
  - *приоритеты 1-го уровня* – оптимальная (максимальная) концентрация.
  - *приоритеты 2-го уровня* – достаточный минимум.
  - *приоритеты 3-го уровня* – по остаточному принципу (в том числе полное прекращение отдельных программ и проектов).

При этом для своей внутренней работы конкретная организация может принять и любую другую систему приоритетов.

Таким образом, мини-стратегия как программа конкретных действий, которая разрабатывается для реализации установленных стратегических целевых приоритетов, может являть собой первичный (упрощенный) формат общей стратегии для любой организации.

Для некоторых видов организаций (для многих представителей малого бизнеса) разработка и реализация стратегий именно в таком формате вообще может оказаться достаточной и вполне эффективной.

**Задание:**

1. Сформулируйте и разработайте миссию для конкретного предприятия.
2. Разработайте и схематически отобразите дерево стратегических целей для достижения миссии (генеральной цели) предприятия, имеющее, как минимум, 5 уровней.
3. Установите стратегические целевые приоритеты.
4. Сформулируйте мини – стратегию для конкретно выбранного объекта исследования.

**ЗАДАНИЕ 2.7. Деловая игра «Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям»**

***Цели игры***

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

***Исходные теоретические положения***

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

*Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:*

- быть конкурентными
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и



трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

*К факторам внешней среды предприятия относятся:*

- поставщики,
- потребители,
- конкуренты,
- органы законодательного регулирования,
- кредиторы,
- трудовые ресурсы и др.

*Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации:*

- состояние экономики страны (или региона),
- уровень научно-технического и социального развития,
- культурная и политическая обстановка,
- уровни цен и инфляции,
- доходы покупателей,
- правительственная финансовая и налоговая политика.

*Важнейшие функциональные подсистемы организации:*

- маркетинг;
- производство;
- научно-исследовательские разработки (инновации);
- финансы;
- персонал;
- менеджмент.

### **Методические указания**

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

#### **Задание**

1. Выбрать тип организации и сформировать ее "миссию".
2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.
6. Составить отчет.

**Исходные данные.** Организация:

- государственное предприятие;
- торгово-посредническая фирма;
- фирма, производящая мебель;
- ювелирно-художественная фирма;
- малое предприятие по производству ТНП;
- предприятие, оказывающее услуги населению.

### ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

#### Исходная информация о предприятии «Х» для выполнения работы

Предприятие «Х» занимается производством и реализацией кондитерских изделий. Оно работает в условиях жесткой конкуренции на российском рынке, где много производителей аналогичной продукции.

Клиентами предприятия «Х» являются оптовые региональные покупатели из различных регионов России. Предприятие «Х» использует индивидуальный подход к клиентам, поэтому на нем отсутствует единая система скидок.

Также предприятие имеет свою собственную розничную сеть, состоящую из 10 киосков и 3 фирменных магазинов, через которую реализуется до 30% всей выпускаемой продукции. Средняя наценка продукции при реализации через собственную сеть составляет 10%.

На предприятии «Х» ручной труд при производстве продукции составляет около 50%. Средний возраст промышленного оборудования 5-6 лет. Производственные мощности в течение года загружены на 45-50%.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 9. и таблице 6 приведены основные технико-экономические показатели деятельности коммерческой организации «Х».

Высшим органом его управления является собрание акционеров, а текущее руководство осуществляет Совет директоров во главе с генеральным директором. У генерального директора есть 5 заместителей, которые помогают ему координировать работу предприятия. Численность организации составляет 700 человек, из которых 260 человек административно - управленческий персонал, а 440 чел. - рабочие.

Таблица 6

Основные технико-экономические показатели предприятия «Х»

Наименование	Ед. изм.	Конфеты	'Зефир	Мармелад	Печенье	Вафельные торты	Итого
Численность	чел.	300	30	10	40	60	440
Отгружено продукции	тонн	6 000	850	250	2 800	1600	11 500
Выручка без учета предоставляемых скидок	тыс. руб.	250 000	30 500	7 800	56 600	65 100	410 000
Сырье и вспомогательные материалы (% от выручки)	%	60%	55%	53%	62%	57%	
Энергетические ресурсы (% от выручки)	%	2%	2%	2%	1,3%	0,7%	
Заработная плата (% от выручки)	%	7%	5%	7%	4%	5%	
Производственные затраты	тыс. руб.	7 500	1 300	350	3 800	2 350	15 300
Общепроизводственные затраты	тыс. руб.						70 000
Коммерческие затраты	тыс. руб.						11 000

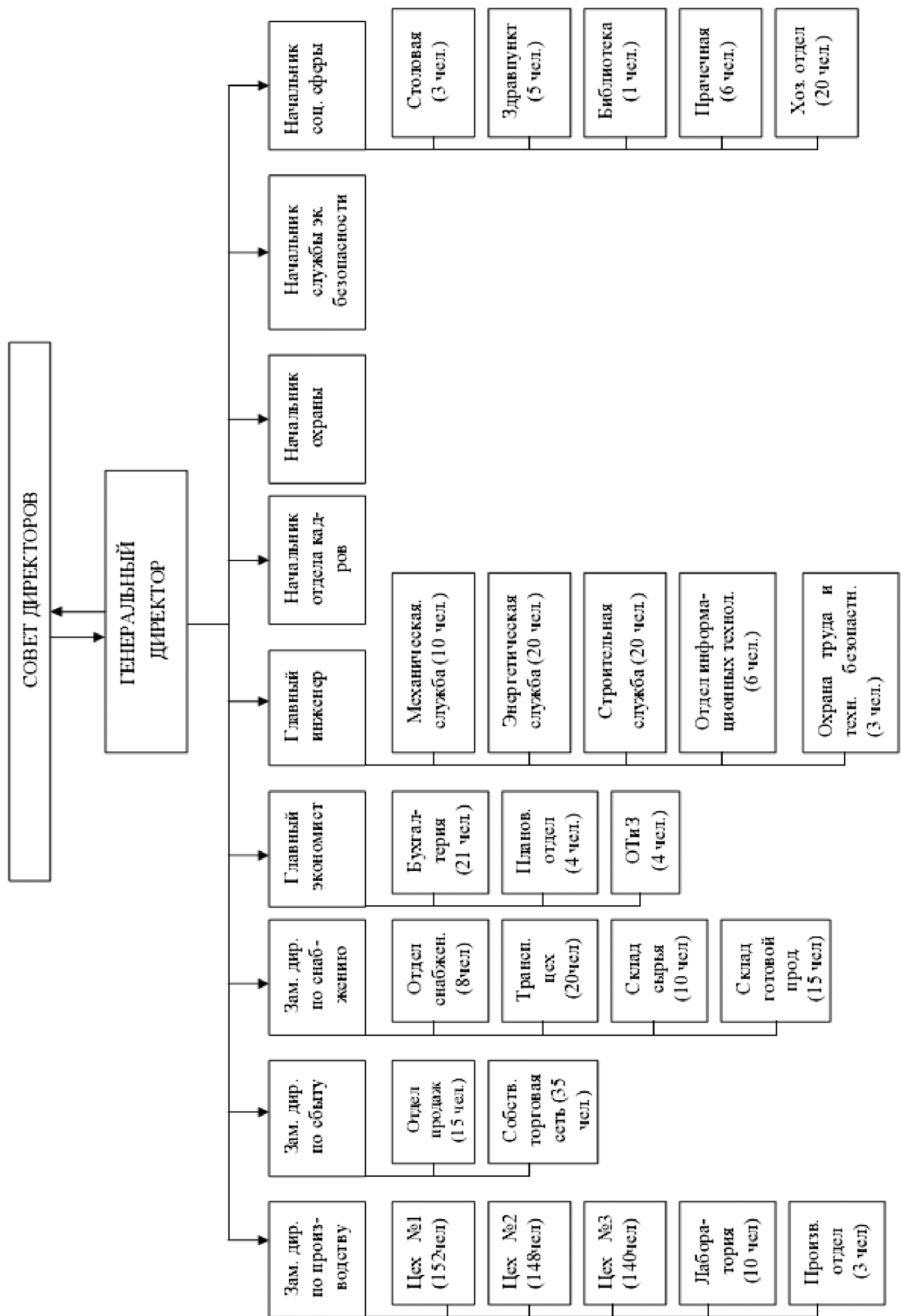


Рис. 1. Организационная структура предприятия X

## РАБОТА 1. PEST-анализ организации (внешней среды)

Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешней среды. Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой.

Внешняя среда – это факторы, находящиеся за рамками организации и способствующие функционированию, выживанию и росту организации при их умелом использовании.

Разработка стратегии логически начинается с внешнего анализа, анализа факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут оказать влияние на его стратегию.

**Внешняя среда (окружение бизнеса) состоит из двух частей.**

– макросреда;

– микросреда.

**Макросреда** – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие. К ней относятся, например, состояние экономики, научно-технический прогресс, социально-культурные и политические изменения, природные явления, групповые интересы и события в других странах, затрагивающие организацию.

**Микросреда** – это отраслевое или ближнее окружение организации, которое оказывает прямое (непосредственное) влияние или находится под непосредственным влиянием основной деятельности организации. К ней относятся все контактные аудитории, например, поставщики, потребители, конкуренты, посредники, акционеры, кредиторы, профсоюзы и государственные учреждения.

**Ученые выделяют четыре основных типа внешней среды:**

1. **Изменяющаяся среда**, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т.д. Такая нестабильная среда, которая создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. **Враждебное окружение**, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

3. **Разнообразное окружение** свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.

4. **Технически сложная среда**. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

В практической деятельности используются различные *методы реагирования на изменения факторов внешней среды*. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

– «борьба с огнем», или реактивный стиль управления. Этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;

– расширение сфер деятельности, или диверсификация производства капитала как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;

– совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли, стратегические единицы бизнеса и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;

– стратегическое управление.

*Анализ макросреды (PEST-анализ)* включает общие факторы, которые не касаются напрямую краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Изменения макросреды влияют на стратегические позиции предприятия на рынке, воздействуя на элементы микросреды. Поэтому целью анализа макросреды является отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название **PEST-анализ** (по первым буквам английских слов political-legal (политико-правовые), economic (экономические), sociocultural (социокультурные), technological (технологические факторы)), таблица 7.

Таблица 7

Факторы PEST-анализа

<p><b>Политико-правовые факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правительственная стабильность;</li> <li>– налоговая политика и законодательство в этой сфере;</li> <li>– антимонопольное законодательство;</li> <li>– законы по охране природной среды;</li> <li>– регулирование занятости населения;</li> <li>– внешнеэкономическое законодательство;</li> <li>– позиция государства по отношению к иностранному капиталу;</li> <li>– профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т. п.)</li> </ul>	<p><b>Экономические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденции валового национального продукта;</li> <li>– стадия делового цикла;</li> <li>– процентная ставка и курс национальной валюты;</li> <li>– количество денег в обращении;</li> <li>– уровень инфляции;</li> <li>– уровень безработицы;</li> <li>– контроль над ценами и заработной платой;</li> <li>– цены на энергоресурсы;</li> <li>– инвестиционная политика</li> </ul>
<p><b>Социокультурные факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– демографическая структура населения;</li> <li>– стиль жизни, обычаи и привычки;</li> <li>– менталитет;</li> <li>– социальная мобильность населения;</li> <li>– активность потребителей</li> </ul>	<p><b>Технологические факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на НИОКР;</li> <li>– из разных источников;</li> <li>– защита интеллектуальной собственности;</li> <li>– государственная политика в области НТП;</li> <li>– новые продукты (скорость обновления, источники идей)</li> </ul>

**Цель PEST-анализа** – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (табл. 7) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

**Выделяют следующие этапы проведения PEST-анализа:**

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-бальной шкале:

- «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность;
- «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная и взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Таблица 8

**ПРИМЕР. Результаты анализа внешних стратегических факторов ООО «Клен» (условный пример)**

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	1	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0	x	3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

### **ЗАДАНИЕ 3.1. Провести PEST-анализ организации «Х»**

#### **Задание.**

1. Провести PEST-анализ организации «Х» и заполнить таблицу 9.

2. Определить, какие макроэкономические факторы влияют на деятельность организации; какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие отрицательно.

3. Составить аналитическое заключение.

*Для предложенной конкретной ситуации (стр.22) выполнить анализ внешней среды, рассмотрев отдельно макросреду и среду непосредственного окружения.*

#### **Методические указания.**

**Анализ макросреды, или среды косвенного воздействия, может быть выполнен по методике PEST (political, economic, social, technological), включающий 4 группы факторов.**

**1. Политические.** Анализируются намерения государственной власти в отношении развития общества; отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам страны; возможные изменения в законодательстве; стабильность политической системы и отношение к ней населения; сила оппозиции; международные отношения.

**2. Экономические.** Исследуется формирование и распределение ресурсов. Учитываются следующие показатели: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных отношений; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; цена рабочей силы и т.п.

**3. Социальные.** Данные факторы определяют влияние на бизнес социальных явлений и процессов, таких как, отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи, верования и ценности; демографическая структура общества; уровень образования; мобильность населения и т.п.

**4. Технологические.** Анализируются перспективы развития науки, техники, технологии, материаловедения, важные для производства новой продукции, совершенствования организации бизнеса.

**Анализ среды непосредственного окружения.** Целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы.

**1. Потребители.** Важно выявить факторы, определяющие торговую силу потребителей, к ним относятся: степень зависимости покупателя от продавца; объем закупок; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; требования к качеству, марке; доходы потребителей; социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

**2. Поставщики.** Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации: уровень специализации поставщика; стоимость перехода к другому потребителю; важность данных продаж; стоимость и качество товара; график поставок; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

**3. Конкуренты.** Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо выделить настоящих и потенциальных конкурентов. Установить их цели; особенности разработки, производства, рекламы и сбыта продукции; финансовое состояние; конкурентные преимущества; взаимоотношение с данной организацией.

**4. Рынок рабочей силы.** Анализ рынка рабочей силы позволяет выявить возможности обеспечения организации кадрами. Исследуемые факторы - наличие кадров необходимой квалификации; уровень образования; возраст; пол; стоимость рабочей силы; политика профсоюзов; государственная система; поддержка безработных.

Таблица 9

Анализ макроокружения организации (PEST-анализ)

Вид внешней среды	Фактор	Состояние фактора	Оценка	Тенденция изменения	Характер влияния на организацию	
					положительный (возможности)	отрицательный (угрозы)
<b>Макроокружение</b>						
1. Политика	1.1 1.2 ...					
2. Экономика	1.1 1.2 ...					
3. Социум	1.1 1.2 ...					
4. Технология	1.1 1.2 ...					
<b>Анализ среды непосредственного окружения</b>						
1. Потребители	1.1 1.2...					
2. Поставщики	1.1 1.2...					
3. Конкуренты	1.1 1.2...					
4. Рынок рабочей силы	1.1 1.2...					

### ЗАДАНИЕ 3.2. Провести матричный анализ внешней среды организации

**Задание.** Провести внешний анализ организации «Х» по данным таблицы 10.

**Методические указания:** для проектирования профиля взаимодействия организации с внешней средой, необходимо выделить цветом «зоны ответов» характеризующих деятельность анализируемой организации:

50 - 75 баллов - проектируемое\и эффективное взаимодействие организации с внешней средой;

30 - 49 баллов - взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации;

менее 29 баллов - взаимодействие с внешней средой спонтанное, не позволяет создать основу для информационного обеспечения принятия управленческих решений.



## Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
1	2	3	4	5	6
<b>1. Рынок</b>					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
<b>2. Конкуренты</b>					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном	менее 25%	25%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	6
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичные конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
<b>3. Потребители</b>					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	Нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных направлений информационного обеспечения принятия решений
<b>4. Сбыт</b>					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется с сравнением с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации для потребителя подготовлена самой	организация контролирует информационные каналы
<b>5. Общие тенденции</b>					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Средний арифметический балл:					

### Контрольные вопросы:

1. Что включает в себя стратегический анализ?
2. Какие факторы определяют макросреду организации?
3. Какие факторы определяют среду непосредственного окружения?

## РАБОТА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренний стратегический анализ целесообразно проводить по следующим сферам деятельности организации: управление, маркетинг, исследования и разработки, производство, персонал, финансы, организационная культура.

**Основные факторы**, которым следует уделять внимание при анализе:

**1. Организация управления:** организационная структура, разделение прав и ответственности, методы и порядок принятия решений, коммуникационные процессы, организация системы контроля, стиль управления, квалификация и способности высшего руководства, управленческие информационные системы, система стратегического управления.

### 2. Маркетинг:

- продукты (услуги), производимые организацией;
- потребители;
- имидж, репутация и качество товаров;
- ценовая политика;
- каналы распределения;
- организация сбыта;
- рекламная деятельность;
- послепродажное обслуживание;
- рынки (размеры, собственная доля, конкуренты);
- развитие новых продуктов, услуг и рынков;

- сбор информации о рынке.

### **3. Исследования и разработки:**

- патенты, торговые марки;
- портфель новых проектов;
- состав кадров, их квалификация и опыт;
- состояние производственной базы для исследований и разработок;
- организация процесса проектирования;
- сотрудничество с другими организациями;
- информационное обеспечение.

### **4. Производство:**

- стоимость сырья, его доступность, отношение с поставщиками;
- система контроля запасов;
- производственные мощности, состояние основных фондов;
- применяемые технологии;
- местоположение производственных помещений;
- экономия от масштаба производства;
- степень вертикальной интеграции;
- организация производства и технического обслуживания;
- контроль качества;
- безопасность производства;
- издержки производства, сравнение издержек с конкурентами и средней величиной по отрасли.

### **5. Персонал:**

- состав и структура персонала;
- мораль и квалификация сотрудников;
- кадровая политика;
- политика найма персонала;
- использование стимулов для мотивации;
- организация заработной платы в сравнении с конкурентами и средним значением по отрасли;
- обучение и повышение квалификации;
- система оценки персонала;
- планирование карьеры;
- текучесть кадров и прогулы;
- особая квалификация, опыт сотрудников;
- управленческий персонал, используемый стиль руководства;
- ценности руководства;
- соответствие квалификации персонала текущим и будущим задачам организации.

### **6. Финансы:**

- финансовое состояние и стабильность организации;
- квалификация финансовых работников;
- источники и величина финансовых ресурсов; • возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала;
- планирование финансов;
- прибыль и ее использование;

- стоимость капитала по сравнению с конкурентами и среднеотраслевой;
- отношение к налогам;
- отношение к собственникам (акционерам), инвесторам;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- "рабочий" капитал: гибкость, его структура;
- эффективный контроль за издержками;
- система учета издержек, составление бюджета;
- состояние отчетности.

### 7. Организационная структура:

- ценности;
- стандарты поведения;
- традиции;
- приоритеты внимания руководителей;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критерии поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации;
- философия менеджмента.

**ЗАДАНИЕ 3.3. Провести внутренний анализ среды организации «Х» на основе анализа факторов и результаты занести в таблицу 11.**

Таблица 11

Анализ внутренней среды организации (факторный анализ)

Фактор	Состояние фактора	Тенденция изменения	Значение для организации	
			положительное (сильная сторона)	отрицательное (слабая сторона)
Организация управления				
Маркетинг				
Исследования и разработки				
Производство				
Персонал				
Финансы				
Организационная структура				

### ЗАДАНИЕ 3.4. Провести анализ внутренней среды организации на основе SNW-анализа

1. Изучить методику проведения SNW-анализа (пример, таблица 12).
2. Провести SNW-анализ организации «X» и заполнить таблицу 13.
3. Определить, какие внутренние факторы влияют на деятельность организации; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, какие отрицательно, а какие вообще не оказывают влияния.
4. Составить аналитическое заключение.

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Каждая позиция получает одну из трех оценок:

**Сильная (Strength); Нейтральная (Neutral); Слабая (Weakness).**

Главная задача SNW-анализа - это выявление «актива» (S) и «пассива» (NW) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития - использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В качестве примера приведены результаты SNW-анализа для одного из предприятий Прикамья (таблица 12).

Таблица 12

ПРИМЕР. SNW-анализ предприятия

№ п/п	Значимые параметры* в деятельности предприятия	Ранг	S	N	W
1.	Обучение персонала	2			X
2.	Условия труда			X	
3.	Мотивация и стимулирование персонала			X	
4.	Текучесть кадров		X		
5.	Квалификация персонала			X	
6.	Оценка качества работы персонала	7			X
7.	Социальный пакет			X	
8.	Организация планирования	5			X
9.	Уровень технической оснащенности			X	
10.	Информационное обеспечение	4			X
11.	Качество выпускаемой продукции			X	
12.	Организация маркетинга на предприятии	6			X
13.	Производственные площади		X		
14.	Организационная структура предприятия	3			X
15.	Состояние охраны труда		X		
16.	Дилерская сеть			X	
17.	Объемы производства		X		
18.	Ассортимент выпускаемой продукции		X		
19.	Численность персонала			X	
20.	Заработанная плата			X	
21.	Имидж (деловая репутация) предприятия		X		
22.	Психологический климат в коллективе		X	X	
23.	Финансовая устойчивость предприятия		X		
24.	Территориальное расположение		X		
25.	Ценовая политика			X	
26.	Объемы продаж			X	
27.	Сроки выполнения заказов			X	
28.	Зависимость от поставщиков	8			X
29.	Ориентация на потребителя			X	
30.	Стратегия развития предприятия	1			X

\* Примечание: Набор параметров, как правило, является специфическим для каждого предприятия.

В этом примере к «пассиву» (слабым позициям) предприятия относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами предприятия):

1. Отсутствие стратегии развития;
2. Слабое обучение персонала;
3. Неэффективная организационная структура;
4. Слабое информационное обеспечение;
5. Низкая организация планирования;
6. Низкая организация маркетинга;
7. Отсутствие системы оценки качества работы персонала;
8. Сильная зависимость от поставщиков.

Результаты SNW-анализа организации «X» занести в таблицу 13.

Таблица 13

SNW-анализ организации «X»

Наименование стратегического фактора	Качественная оценка		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1. Стратегия организации			
2. Бизнес стратегия в целом и по конкретным видам бизнеса (если их несколько)			
3. Организационная структура и культура			
4. Производственный процесс, в т.ч. ✓ технологическое оснащение ✓ структура затрат ✓ НИОКР			
1. Общее финансовое положение, в т.ч. ✓ Состояние текущего баланса ✓ Уровень финансового менеджмента ✓ Уровень бухучета ✓ Доступность инвестиционных ресурсов			
2. Маркетинг и сбыт, в т.ч. ✓ Конкурентоспособность продукта ✓ Качество продукции ✓ Обслуживание клиентов ✓ Реклама и продвижение продукта ✓ Система реализации продукции			
3. Материально-техническое снабжение, в т.ч. ✓ Снабженческо-заготовительный процесс ✓ Логистические системы			
4. Кадры ✓ уровень менеджмента ✓ уровень ключевых производственных специалистов, ✓ уровень работников, осуществляющих производственный процесс			
9. Информационные потоки			
10. Информационные технологии			
11. Пр. уникальные стратегические факторы			

### РАБОТА 3. SWOT-АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

SWOT- анализ - широко распространенный практический инструмент, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды, установить наиболее перспективные для организации цепочки связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулировки стратегии организации.

SWOT - это начальные буквы английских слов strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Внутренняя обстановка организации отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T. Ниже представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе организаций.

#### *1. Сильные стороны:*

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
- высокая квалификация персонала;
- хорошая репутация;
- статус признанного лидера;
- возможность использования эффекта масштаба;
- защищенность от конкурентного давления;
- наличие необходимых технологий;
- относительно низкие издержки;
- эффективная реклама;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- надежный, профессиональный менеджмент.

#### *2. Слабые стороны:*

- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшее оборудование;
- низкая прибыльность;
- отсутствие требуемых навыков и квалификации;
- внутренние производственные проблемы;
- отставание в области исследований и разработок;
- неблагоприятный или недостаточно прочный имидж;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии;
- слабые каналы сбыта;
- неэффективный менеджмент;
- высокая по сравнению с конкурентами удельная себестоимость;
- узкая продуктовая специализация.

#### *3. Возможности:*

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение ассортимента для удовлетворения большего числа потребителей;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускоренный рост рынка;
- падение барьеров для выхода на международные рынки.

#### 4. Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в курсе валют;
- неблагоприятная политика государства;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- спад в экономике;
- изменение во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения;
- возрастание силы покупателей и поставщиков.

Связи между сильными, слабыми сторонами, возможностями и угрозами устанавливаются с помощью матрицы SWOT, представленной на рис.10.

В каждом поле рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяют те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле SO	Поле ST
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле WO	Поле WT

Рис.10. Матрица SWOT

**На пересечении разделов образуются соответственно четыре поля, которые используют при разработке стратегии поведения организации.**

В отношении пар с поля **«Сила и возможности» (SO)** следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить максимальную отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле **«Слабость и возможности» (WO)**, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле **«Сила и угрозы» (ST)**, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз.

Для поля **«Слабость и угрозы» (WT)** организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабости и предотвращать нависшую над ней угрозу.



## Матрица SWOT-анализа (пример агентства недвижимости «Регион-Ипотека»)

	<p><b>Возможности</b></p> <p>Рост доходов населения. Развитие рынка ипотечного кредитования Рост рынка жилой и коммерческой недвижимости</p>	<p><b>Угрозы</b></p> <p>Рост конкуренции на рынке. Недоверие к агентствам недвижимости из-за широко освещенных случаев недобросовестности риелторов Повышение требований клиентов к оказываемым услугам Перспективы насыщения рынка недвижимости Замедление темпов роста рынка жилой недвижимости Рост продаж от застройщиков (частичный или полный отказ от услуг агентств) Рост цен на недвижимость Низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов Развитие самостоятельного поиска клиентами объектов жилой и коммерческой недвижимости</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>Выгодное местоположение офисов Специализация на жилищном и коммерческом направлениях Широкий спектр предлагаемых услуг Квалифицированный персонал. Индивидуальный подход к клиентам Высокое качество оказываемых услуг Юридическая проверка объектов Выделение средств на проведение рекламной кампании</p>	<p>Расширение ассортимента предлагаемых услуг. Рекламная кампания, повышение числа повторных обращений в компанию (формирование лояльности, в первую очередь на рынке коммерческой недвижимости). Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания. Формирование партнерских программ с застройщиками, банками, страховыми компаниями</p>	<p>Формирование лояльности клиентов. Формирование осведомленности об агентстве путем проведения рекламной кампании. Использование преимуществ размещения практически в центре города. Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <p>Нет филиалов агентства в других городах. Отсутствие осведомленности потенциальных клиентов об агентстве недвижимости Отсутствие постоянной группы клиентов Нет собственного качественного интернет-ресурса</p>	<p>Расширение ассортимента. Эффективное продвижение агентства и его услуг с помощью проведения рекламной кампании. Открытие в перспективе офисов в др. городах и соседних регионах.</p> <p>Разработка и продвижение сайта.</p>	<p>Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам. Обучение персонала. Повышение качества обслуживания. Крайний вариант – продажа бизнеса</p>

Матрица SWOT-анализа (пример образовательного учреждения)

<b>СИЛА</b> (преимущества образовательного учреждения) <i>Внутренние сильные стороны</i>	<b>СЛАБОСТЬ</b> (недостатки образовательного учреждения) <i>Внутренние слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Устойчивая репутация и имидж школы</li> <li>- Позиция признанного лидера рынка образовательных услуг</li> <li>- Возможность экономии на масштабе</li> <li>Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала</li> <li>- Инновационный опыт</li> <li>- Использование современных технологий обучения</li> <li>Возможности для высокого уровня обслуживания потребителей</li> <li>- Более высокое качество услуг по сравнению с конкурентами</li> <li>- Партнерские отношения (совместная деятельность) с другими ОУ, обеспечивающие доступ к прогрессивным технологиям обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития</li> <li>- Высокие издержки по сравнению с конкурентами</li> <li>- Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент)</li> <li>- Внутренние производственные проблемы</li> <li>- Нерациональное распределение финансовых средств</li> <li>- Высокая стоимость обучения по сравнению с конкурентами</li> <li>- Средний возраст преподавательского состава - более 40 лет и низкий процент молодых преподавателей (менее 20%)</li> <li>- Слабый приток новых потребителей из-за падения конкурентоспособности предлагаемых услуг</li> </ul>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> (благоприятные факторы внешней среды) <i>Внешние возможности организации</i>	<b>УГРОЗЫ</b> (противодействие внешней среды) <i>Внешние угрозы организации</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов</li> <li>- Открытие новых профилей и направлений обучения</li> <li>- Использование Internet-технологий для радикального сокращения затрат и дальнейшего увеличения объемов оказываемых услуг</li> <li>- Вертикальная интеграция</li> <li>- Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов</li> <li>- Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка</li> <li>- Возможность эксплуатации новых технологии</li> <li>- Развитие открытого (дистанционного) обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Угроза выхода на рынок новых конкурентов</li> <li>- Ужесточение конкуренции между действующими на рынке ОУ</li> <li>- Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние образовательные услуги</li> <li>- Замедление роста рынка</li> <li>- Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки организации</li> <li>- Снижение спроса на образовательные услуги из-за изменения потребностей и вкусов покупателей</li> <li>- Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на образовательные услуги</li> </ul>

### **SWOT-анализ можно проводить в пять этапов.**

На первом этапе изучаются сильные стороны фирмы - ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура;

- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На **втором этапе** изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На **третьем этапе** изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На **четвертом этапе** изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На **последнем, пятом этапе** SWOT-анализа согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных стратегии фирмы.

### ЗАДАНИЕ 3.5. Проведение SWOT-анализа организации «X».

1. Провести SWOT-анализ коммерческой организации «X» и заполнить таблицу 16, а также модифицированную матрицу (таблица 16). В матрице SWOT (табл. 16) положительное влияние фактора обозначается знаком плюс, отрицательное влияние знаком минус, факторы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние обозначаются знаком «+/-», а нейтральное влияние знаком – «0».

2. Определить, какие общие факторы влияют на деятельность коммерческой организации «X»; какие из них являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность фирмы положительно, а какие отрицательно.

3. Составьте аналитическое заключение.

Таблица 15

SWOT-анализ организации «X»

		Возможности (O)	Угрозы (T)
		1.	1.
		2.	2.
		3.	3.
(S) 1.	Сильные стороны	Поле SO	Поле ST
2.			
3.			
(W)	Слабые стороны	Поле WO	Поле WT
1.			
2.			
3.			

## Модифицированная матрица SWOT – анализа организации «Х»

	Возможности и угрозы									
	Увеличение количества торговых точек	Медленный рост рыночной доли	Модернизация	Улучшение качества	Конкурентные преимущества на рынке	Лидерство по издержкам	...	...	Сумма "+"	Сумма "-"
<b>Текущая стратегия</b>										
Снижение себестоимости продукции	0									
Увеличение доли рынка	+									
....										
<b>Сильные стороны</b>										
Узнаваемая марка бренда	+									
Лидерство в области технологии	+									
Командная работа в коллективе	0									
....										
<b>Слабые стороны</b>										
Недостаточно хорошая информационная система	-									
Устаревшее оборудование	-									
Низкая квалификация рабочих	-									
....										
Сумма "+"	3									
Сумма "-"	3									

Стратегии развития организации «Х»:

- 1.
- 2.
- 3.

### ЗАДАНИЕ 3.6. Анализ стратегического развития ООО «Российские колбасы»

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы - выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга.

Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

### **ЗАДАНИЕ 3.7. Провести SWOT-анализ фирмы и оценить стратегию ее развития.**

Фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели деятельности (таблица 17). Необходимо провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице 17, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

## Показатели деятельности организаций

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			
	Конкуренты			Фирма «Х»
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса продукции	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	8	5	9
Количество конкурентов на выходе система менеджмента	5	6	6	8
Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Наличный капитал фирмы, млн. ден. ед.	150	60	110	140

**ЗАДАНИЕ 3.8. Анализ стратегии фирмы «Прома»**

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства. Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы строительных компаний, ремонтно-строительных фирм, а также частных лиц на установку жалюзи, окон и дверей.

Выступая в роли промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Важно, что весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне. Фирма опирается лишь на собственные силы. Эта производственно-сбытовая вертикаль представлена на схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, а многое производит собственными силами. Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России. Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена — намного меньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома» для изготовления особенно популярных горизонтальных жалюзи стоит 3,5 тыс. долл. Это в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования. Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Существует несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5—10 тыс. долл. (в зависимости от того типа жалюзи, которые намечено выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже — 25, 50, а то и 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.). Важно отметить и то, что сама возможность изготовить изделия непосредственно по размерам заказчика, а не закупать готовые в Москве или других крупных городах, значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы, смонтировать жалюзи. Да и такая трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Важно, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях элегантный интерьер. Нарядны жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов — неотъемлемый атрибут любого евроремонта. Бизнес «Промы» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи

ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей. Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50—100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и даже более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США. Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70 российских городах. Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить несколько выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате возникло новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том, какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в России, а не ввозить из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы сильные стороны стратегии фирмы «Прома»?
2. Каковы ее слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы ?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать для данной фирмы?

#### **ЗАДАНИЕ 3.9. Анализ стратегии АО «Северсталь»**

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки - все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, -- говорит экономист одного из цехов, — можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции.

Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем...

Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные



цены на сырье и энергоресурсы внутри страны — все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат.

В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в развитие предприятия. Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один — сокращать затраты везде, где можно. В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла и сам он чище. Никуда мы не денемся от экономии, - рассуждает старший оператор установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6—7 плавов, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры -- вычтут из зарплаты. Но Бог миловал. Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом.

По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул сработал, люди проявили интерес. Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат.

Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге - - ведущем прокатном стане — нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил: Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше — героем будешь. Теперь главное — экономия и качество. Посудите сами —блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы — свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, - рынок нам, - говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, зам.начальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку — открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель — сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах — это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при обязательном условии - изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатанного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа — 1,5 миллиметра...Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены — колоссальные источники загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновскими печами, с изложницами для разливки стали. Упор — на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. — Нарастиваем производство, платим самую высокую отраслевую зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, — говорит Надежда Зенченко, — теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее - доплачиваем, если брак удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000». отличную сталь поощряют, за низкосортную — штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу — вводит персональную ответственное расходование денег.

По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда — «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?
2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?
3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?
4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

## РАБОТА 4. КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

Структурный анализ конкурентного окружения начинается с определения типа среды, в которой действует организация.

- сложность и динамизм среды будут оказывать решающее влияние на процесс выбора типа стратегии;
- чем сложнее конкурентная среда, тем сложнее представить ее в виде модели;
- чем сложнее и динамичнее конкурентная среда, тем сложнее проблема прогнозирования;
- чем выше сложность и динамизм, тем выше уровень связанного со стратегией риска.

**Сложность среды** определяется числом действующих в ней факторов и взаимной зависимостью этих факторов.

**Динамизм среды** определяется скоростью ее изменения.

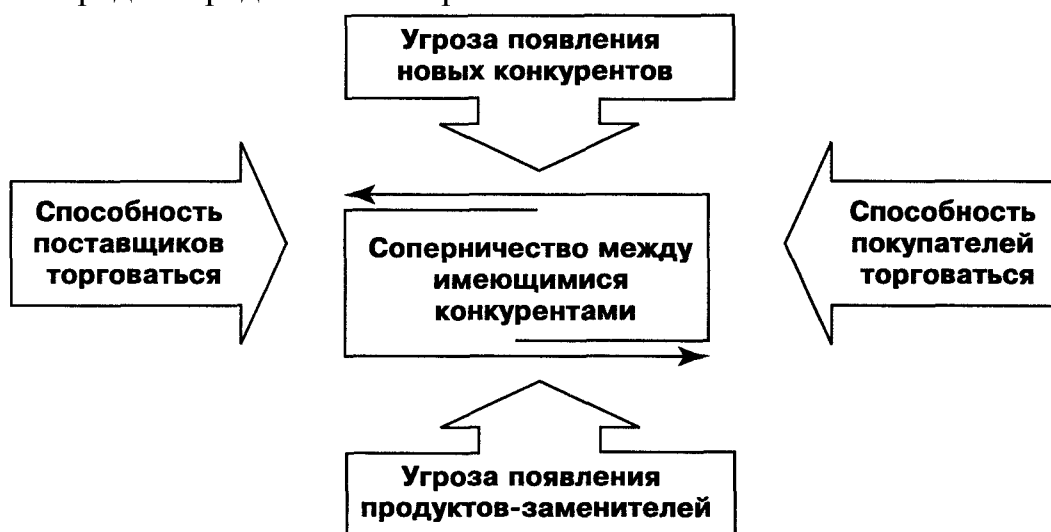


Рис. 11. Модель пяти сил М. Портера

**Модель М. Портера основывается на следующих положениях:**

1. Конкуренция в промышленности выходит за пределы непосредственно конкурирующих фирм.

2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи потенциальные уровни воздействия на организацию пяти ключевых сил.

Методика М.Портера позволяет определить наиболее мощные ключевые силы для формулирования стратегии.

Пятью такими ключевыми силами являются:

- 1) • угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- 2) • власть покупателей;
- 3) • власть поставщиков;
- 4) • угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- 5) • уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет компании разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит ей занять прочную позицию при столкновении лицом к лицу с различными конкурентными силами.

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

**1. Соперничество между фирмами внутри отрасли.** Уровень конкуренции в этом случае можно представить как функцию восьми переменных:

- количество конкурентов и их возможности;
- темпы роста рынка;
- степень дифференциации продукции;
- издержки покупателя, связанные со сменой поставщиков;
- себестоимость производства и цены на готовую продукцию;
- затраты по выходу из отрасли (барьеры на пути ухода с рынка);
- различия в моделях корпоративного поведения, степень соблюдения всеми участниками отрасли «правил игры»;
- приобретение крупными компаниями из других отраслей убыточных фирм и осуществление решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению их в лидеров рынка.

**2. Сила поставщиков.** Влияние поставщиков на привлекательность отрасли и на конкурентные преимущества фирм-производителей можно представить функцией семи переменных:

- концентрация поставщиков, т. е. количество фирм-поставщиков и соотношение их возможностей;
- степень дифференциации и уникальности продукции поставщиков;
- наличие товаров-заменителей;
- издержки, связанные с переключением на другого поставщика;
- значимость отрасли для поставщика;
- значение фирмы-поставщика для покупателя, сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя;
- угроза интеграции вперед по цепочке ценностей со стороны поставщиков.

**3. Сила покупателей.** Степень воздействия различных групп потребителей на привлекательность отрасли и на процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы зависит от следующих факторов:

- концентрация потребителей, т.е их количество и объем закупок;
- степень стандартизации и дифференциации продукции, приобретаемой покупателем;
- возможность покупателей осуществить вертикальную интеграцию назад;
- степень влияния цены приобретаемой продукции на себестоимость продукции потребителя (доля в издержках);
- прибыльность отрасли фирмы-покупателя;
- степень организации потребителей (наличие союзов потребителей, законов о защите прав потребителей и т. д.);
- стоимость переключения на нового поставщика или товар-заменитель;
- значимость приобретаемого продукта для обеспечения необходимого уровня качества товаров фирмы-покупателя.

**4. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли** можно представить как функцию девяти переменных:

- экономия на масштабах производства;

- товарная дифференциация;
- объем необходимых КВ;
- политика государственного регулирования;
- доступ к каналам распределения;
- приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателей;
- степень готовности компаний, работающих на рынке, охранять свои позиции;
- доступ к новым технологиям и ноу-хау;
- использование эффекта кривой опыта.

**5. Попытки компании и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.** Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется следующими факторами:

- затраты потребителя по переключению на товар-заменитель;
- уровень конкуренции в отрасли, производящей товары-субституты;
- прибыльность отрасли, производящей товары-субституты;
- соотношение параметров цена/ качество у товаров-субститутов;
- сила заменителя (степень превосходства субститута над товаром отрасли по параметрам, имеющим значение для потребителя).

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и, в конечном счете, прибыльность бизнеса.

**При использовании модели М.Портера** следует учитывать, что существенное влияние на уровень конкуренции в отрасли и на каждую из вышеперечисленных сил оказывает ряд важнейших элементов государственной политики:

- антимонопольная политика;
- финансовая политика стимулирования конкуренции;
- регулирование внешнеэкономических связей;
- участие государства в производстве и реализации продукции;
- государственная стандартизация;
- регулирование добычи полезных ископаемых;
- патентно-лицензионная политика;
- социальная защита потребителей.

Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящие изменения в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

*Анализ отраслевых движущих сил* состоит из 2-х этапов. Первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

**Наиболее общие движущие силы:**

- Изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде.
- Изменения в составе покупателей и способах использования продукта.
- Продуктовые и технологические инновации.

- Маркетинговые инновации.
- Вхождение и выход из отрасли крупных предприятий.
- Распространение ноу-хау.
- Усиление глобализации отрасли.
- Изменения в удельных затратах и эффективности.
- Снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют *доминантными*. Их число не должно превышать 4.

Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз *ключевых факторов успеха отрасли* – общих для всех предприятий отрасли управляемых переменных, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы и т.п.

Таблица 18

Ключевые факторы успеха отдельных отраслей могут быть (*пример*):

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Имидж фирмы</li> <li>▪ Качество продукции</li> <li>▪ Простота технологии</li> <li>▪ Эффект масштаба</li> <li>▪ Сбытовая сеть</li> </ul>
Нефтегазовая	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Местоположение источников сырья</li> <li>▪ Коммуникации</li> </ul>
Фармацевтическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Финансовые ресурсы</li> <li>▪ Исследовательская база</li> <li>▪ Инновации</li> <li>▪ Сбытовая сеть</li> </ul>

**М. Портер выделяет пять взаимодействующих структурных факторов, которые ведут к росту интенсивности конкуренции.**

1. **Сосуществование сбалансированных конкурентов.** Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. **Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста.** На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. **Высокие постоянные затраты.** Как указывает Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все фирмы при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. **Необходима индивидуализация продукции,** которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. **Существование серьезных препятствий для выхода.** Препятствия для выхода — это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают организацию в деле, если даже она, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений. Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- **специализированные активы:** высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;

- **стратегическая взаимосвязь:** связь между различными аспектами деятельности в организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т.д.;

- **эмоциональные препятствия:** нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т.п.;

- **правительственные ограничения:** нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которое он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии:

- **лидерство по затратам** (задача — добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними),

- **индивидуализацию** (предполагается достижение отличимости продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере),

- **фокусирование** (задача — сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

#### **Факторы конкуренции:**

- 1) **Размеры рынка.** Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли
- 2) **Темпы роста рынка.** Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм
- 3) **Излишки или нехватка мощностей.** Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту
- 4) **Прибыльность отрасли.** Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая – сокращению числа компаний на фирме
- 5) **Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка.** Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие – сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.
- 6) **Цена – наиболее важный фактор для покупателей.** Большое число покупателей покупают по наименьшим ценам
- 7) **Стандартные товары.** Покупатели имеют преимущество, так им легче переключаться с одного продавца на другого
- 8) **Быстрые технологические изменения.** Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа
- 9) **Требования к размерам необходимых капиталовложений.** Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при

выходе на рынок и уходе с рынка

- 10) **Вертикальная интеграция.** Повышает требования к размерам капиталам, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производства полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрируемых фирм.
- 11) **Экономия на масштабах производства.** Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.
- 12) **Быстрое обновление ассортимента продукции.** Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.

### ЗАДАНИЕ 3.10. АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ.

**Цель занятия:** приобрести навыки практического анализа конкурентоспособности организации в рыночных условиях, а также конкуренции в отрасли.

**Задание:**

1. Самостоятельно определите объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию (предприятие «Х»).

2. Провести анализ конкуренции в отрасли относительно конкретного предприятия: определить конкурентов, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и товары-заменители для предприятия "Х" и заполнить рисунок 12.

3. Построить модель пяти сил конкуренции по М. Портеру и определить положение предприятия в этой матрице в соответствии с сочетанием ее стадии развития и стратегического положения (рис.13).

4. Проанализировать, какое влияние, каждая из пяти конкурентоспособных сил, оказывает на конкретный объект исследования.

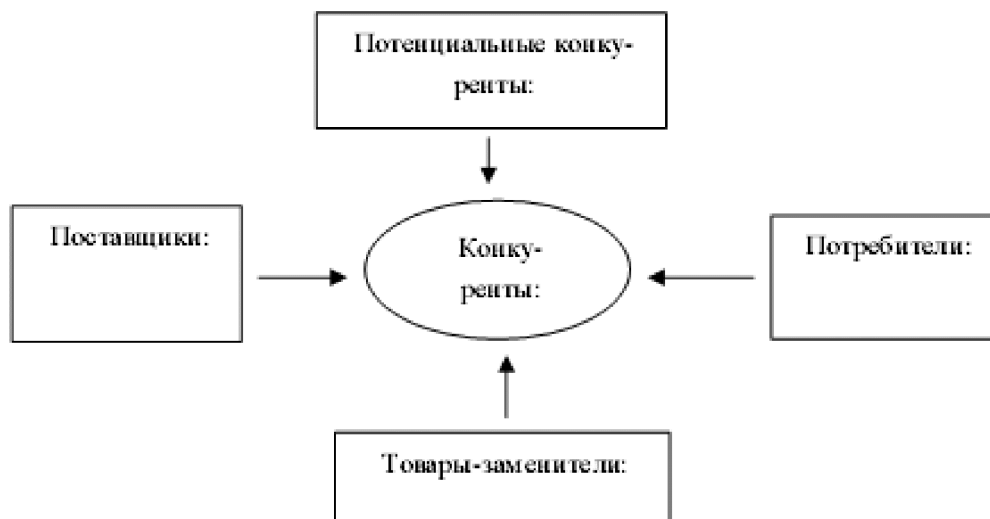


Рис.12. Исходная информация для построения модели пяти сил конкуренции



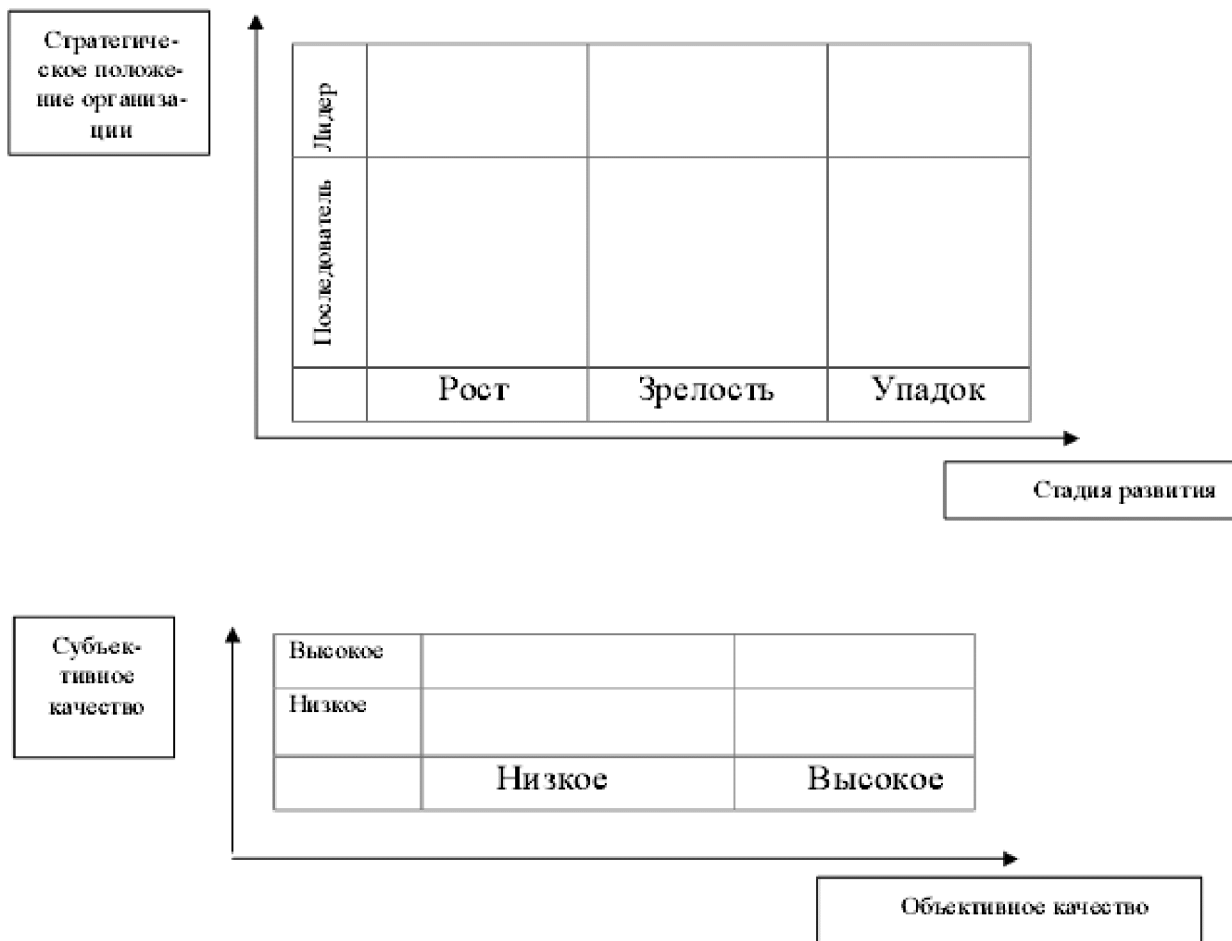


Рис. 13. Модель пяти сил конкуренции организации

### ЗАДАНИЕ 3.11. Формирование базисных стратегий бизнеса

**Цель занятия:** получить представление о существующих стратегиях конкуренции в отрасли, научиться выбирать базовые конкурентные стратегии для конкретного предприятия.

#### Методические указания

Стратегия конкуренции организации включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своих позиций на рынке.

Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие **базовой конкурентной стратегии (БКС)**.

Конкурентная стратегия организации обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании, ее позиция на рынке.

В ситуации с БКС различают два вида конкурентных преимуществ:

**-первый вид** – лидерство по издержкам (лидерство минимизации системных издержек);

-второй вид – дифференциация (создание отличительных свойств).

Рыночные сферы для БКС бывают тоже только двух видов:

\***первый** – вся ситуационная ниша, на которой реализуется данный продукт (например, это может быть глобальный рынок);

\***второй** – фокусирование, т.е. ситуационная контракция на тех или иных специализированных сегментах рынка без стремления охватить весь рынок.

В результате соединения в конкретной позиции бизнеса каждого из двух видов конкурентных преимуществ получаем 4 БКС (рис.14.)

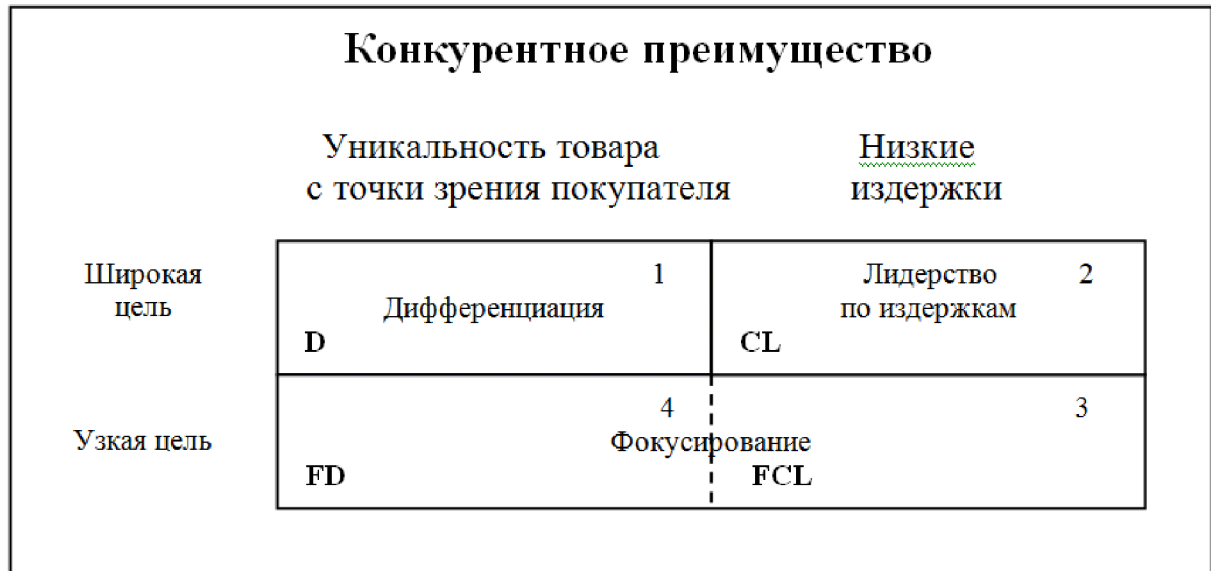


Рис.14. Базовые конкурентные стратегии М.Портера (1985).

**1. Лидерство по издержкам (CL – Cost Leadership strategy)**- означает, что организация стремится добиться минимальных издержек по отрасли затрат на производство продукции. Реализация данной стратегии предполагает обретение достаточного опыта, инвестиции в организацию, крупномасштабного производства, экономию, обусловленную ростом масштабов деятельности, и жесткий контроль над операционными расходами.

**2. Дифференциация (D – Differentiation strategy)** предполагает организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности клиентов к торговой марке.

**3. Фокусирование** требует концентрации внимания поставщика на узких сегментах рынка. Фирма (организация) может «фокусироваться» на определенных группах клиентов, группах товаров или географических рынках.

Цель стратегии – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство в минимизации издержек, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две БКС:

-стратегия фокусированного лидерства по издержкам;

-стратегия фокусированной дифференциации.

**3.1.Сфокусированная стратегия низких издержек (FCL – Focus Cost Leadership strategy)** связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (следовательно, и к цене) существенны, в отличие от остального рыночного пространства.

**3.2. Сфокусированная стратегия дифференциации (FD – Focus Differentiation strategy)** зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара (горные велосипеды, производство бумажной продукции только для предприятий и т.д.).

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту – товару любая конкретная организация должна для себя четко решить: какой вид конкурентного преимущества она хочет получить, и в какой сфере это реально может быть достигнуто.

Одна из самых больших стратегических ошибок организации – это стремление использовать в конкретной бизнес-позиции несколько БКС одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными.

При практическом применении БКС по продукту необходимо придерживаться следующего правила. *Из 4 БКС на конкретном сегменте рынка данного конкретного товара в данный период времени может выбираться и применяться только одна БКС.*

**Задание:**

1. Определите базовую конкурентную стратегию определенного предприятия «Х» на рынке, которую оно может использовать с наибольшей выгодой.
2. Выявите преимущества и недостатки выбранной стратегии для конкретного предприятия.

**ЗАДАНИЕ 3.12. Анализ альтернативных базовых стратегий**

Помимо базисных конкурентных стратегий разными авторами выделяются типовые перечни практических стратегий.

Для таких стратегий характерно то, что они по существу обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания. Как правило, такое указание присутствует в самом названии типовой стратегии.

Кроме того, типичность стратегий задается также тем, что для каждой из них существует свой определенный набор ситуаций или условий, при которых данная стратегия оказывается наиболее эффективной. Также существуют перечни достаточно типичных бизнес-ситуаций и адекватные им перечни типовых эффективных стратегий.

В таблице 19 приведен пример одного из вариантов перечня типовых стратегий: 13 типовых бизнес-стратегий и 1 типовая стратегия организации.

В таблице 20 приведен пример одного из вариантов набора типовых бизнес-ситуаций: для каждой из 13 типовых бизнес-стратегий зафиксирован свой особый перечень типовых ситуаций, в которых данная стратегия, как правило, оказывается достаточно эффективной.

Таблица 19

Типовые стратегии (по Дэвиду)

№ п/п	Название	Целевое назначение (ключевое стратегическое указание)
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль

3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Таблица 20

Типовые бизнес – ситуации (по Дэвиду)

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1	2	3
1	Прямая интеграция	Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе
		Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта
		Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)
2	Обратная интеграция	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы
		Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта
		Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
3	Горизонтальная интеграция	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе
		Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
		Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает ваша организация

4	Захват рынка	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации
		Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти
		Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
5	Развитие рынка	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта
		Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе
		Когда существуют новые не проработанные или ненасыщенные рынки
6	Развитие продукта	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями
		Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене
		Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
7	Концентрическая диверсификация	Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам
		Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу
		Когда организация располагает сильной управленческой командой
8	Конгломеративная диверсификация	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли
		Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
9	Горизонтальная диверсификация	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных
		Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе
		Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
10	Совместное предприятие	Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга
		Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии
11	Сокращение	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли
		Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров
		Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации
12	Отторжение	Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта
		Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом
		Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
13	Ликвидация	Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату
		Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

**Задание:** подберите каждой указанной типовой бизнес-стратегии ее содержание (таблица 21). Установленные связи покажите, соединив стратегии и ее назначение отрезками прямой линии или указав, например, стратегия (13) – целевое назначение (11).

Таблица 21

Взаимосвязь стратегии и ее целевого назначения

Стратегия		Целевое назначение	
1	Прямая интеграция	1	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках »
2	Обратная интеграция	2	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
3	Горизонтальная интеграция	3	Стремление увеличить объем реализаций <sup>7</sup> через улучшение или модификацию своего продукта
4	Захват рынка	4	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
5	Развитие рынка	5	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под контроль
6	Развитие продукта	6	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
7	Концентрическая диверсификация	7	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	8	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под контроль
9	Горизонтальная диверсификация	9	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий
10	Совместное предприятие	10	Продажа отделения или части организации
11	Сокращение	11	Продажа всех активов предприятия
12	Отторжение	12	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
13	Ликвидация	13	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
14	Комбинация	14	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах

**ЗАДАНИЕ 3.13. Определите, какая из бизнес-стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 22. Основание – информация в таблице 20.**

Таблица 22

Бизнес-стратегии

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1	2	3
1		Возможности сбыта ограничены. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Особенно ценна стабильность производства.
2		Поставщики дороги организации. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.
3		Организация может стать монополистом в регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
4		Существующие рынки не насыщены продуктом организации, норма потребления продукта организации у традиционных потребителей возрастает.
5		Появляются новые надежные каналы сбыта. Организация преуспевает в бизнесе.
6		Организация отличается исследовательскими и проектными возможностями, конкурируя в отрасли с быстрыми технологическими изменениями.
7		Новые непрофильные продукты могут предлагаться на рынке по высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся на стадии умирания. У организации сильная управленческая команда.
8		В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации насыщены.
9		Добавление новых, непрофильных продуктов на традиционных рынках может существенно улучшить реализацию традиционных.
10		Две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются.
11		Организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Она неэффективна, низкоприбыльна. Возникла необходимость внутренней реорганизации.
12		Стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Одно из подразделений является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом.
13		Ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату.

### **ЗАДАНИЕ 3.14. SPACE – анализ конкурентного положения организации**

Одним из интересных инструментов диагностики положения фирмы в рыночном пространстве является методика, которая в английской аббревиатуре так и называется SPACE (пространство): Strategic Position and Action Evaluation (стратегическая оценка положений и действий).

**Конкурентное преимущество фирмы характеризуется в методике следующими показателями:**

- доля рынка – это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента;
- качество продукта – относительная экспертная оценка качества продукта в сравнении с продукцией конкурентов;
- стадии жизненного цикла продукта – понятие, широко используемое в стратегическом планировании. В большинстве случаев принято выделять четыре стадии: стадию введения (называемую также эмбриональной), стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка (старения). В методике SPACE жизненный цикл продукта аналогично другим показателям оценивается по шкале 0...8, что дает возможность более тонко оценивать положение в рассматриваемом измерении;
- цикл замены продукта – характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительности его жизненного цикла);
- приверженность потребителей – характеристика степени верности клиентов торговой марке (заметим, что такая верность может быть достигаема за счет разных средств и способов и речь идет в данном случае о конечном результате);
- технологическое ноу-хау – характеристика технологической экспертизы (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной организации;
- степень вертикальной интеграции – под вертикальной интеграцией понимается объединение в рамках единой организации звеньев одной и той же производственной цепи;
- использование производственных мощностей у конкурентов – характеризуется уровнем использования производственных мощностей и загрузки оборудования.

**Принципиально важное значение имеет оценка финансового состояния организации. Его можно охарактеризовать следующими показателями:**

- отдача на вложение (ROI) – стандартная финансовая характеристика, исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному);
- финансовый рычаг – измеряется отношением собственных и заемных средств;
- ликвидность – в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей и абсолютной ликвидности;
- степень удовлетворения потребностей в капитале – качественная оценка степени удовлетворения потребности фирмы в капитале, может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому;
- поток платежей в пользу организации – имеются в виду реальные перечисления средств;
- простота выхода с рынка – под ней понимается величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и репрофилированием организации;



- рискovanность бизнеса – оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска и деятельности организации;

- оборачиваемость запасов – один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности организации.

**Параметры отрасли (факторы, определяющие ее привлекательность) в методике SPACE используются следующие:**

- потенциал роста – связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов;

- потенциальная прибыльность – оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли;

- финансовая стабильность – имеются в виду условия функционирования средней, типичной организации данной отрасли;

- технологическое ноу-хау – качественная характеристика уровня технологической экспертизы, необходимой для работы в отрасли;

- использование ресурсов – оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли (в сравнении с другими отраслями);

- капиталоемкость отрасли;

- легкость вхождения на рынок – качественная оценка фактора с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление единовременных капитальных затрат, создание имиджа;

- производительность и использование мощностей – отдача производственных факторов.

**Факторы, определяющие стабильность среды, в методике следующие:**

- технологические изменения – качественная оценка множественности происходящих технологических нововведений;

- темпы инфляции;

- вариация спроса – характеристика стабильности спроса;

- разброс цен конкурирующих продуктов – важная характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции;

- барьеры (ограничения) для вхождения на рынок – необходимые лицензии, требования к квалификации, исключи-

- тельные права, уже предоставленные другим организациям;

- давление конкурентов – общая характеристика уровня конкуренции в отрасли;

- эластичность спроса по цене – статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос.

**В основе методики SPACE лежит анализ положения организации и условий ее функционирования по четырем координатам:**

- конкурентное преимущество организации – CA,

- ее финансовое положение – FS,

- привлекательность отрасли – IS

- стабильность экономической среды – ES.

На основе анализа перечисленных факторов полученные данные наносятся на график по четырем координатам измерения, что помогает сформулировать выводы относительно выбора стратегической альтернативы.

**1. Агрессивная позиция** (рис. 15) – характерна для привлекательных отраслей, со стабильным окружением организации. Анализируемая организация обладает несомненным конкурентным преимуществом и может сохранить его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор – способность противостоять появлению новых конкурентов.

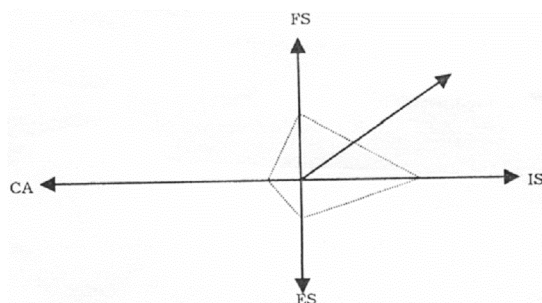


Рис. 15. Агрессивная позиция

**Рекомендуемые стратегии:**

- 1) поиск кандидатов на поглощение в собственной или смежной отраслях;
- 2) увеличение доли рынка;
- 3) концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

В этом случае **поведение организации** – это поведение «разведчика»: стремление исследовать как можно больше альтернатив; нежесткий, децентрализованный контроль; не всегда полное использование ресурсов.

**2. Конкурентная позиция** (рис. 16) – характерна для привлекательных отраслей со сравнительно нестабильным окружением организации.

Критический фактор – способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

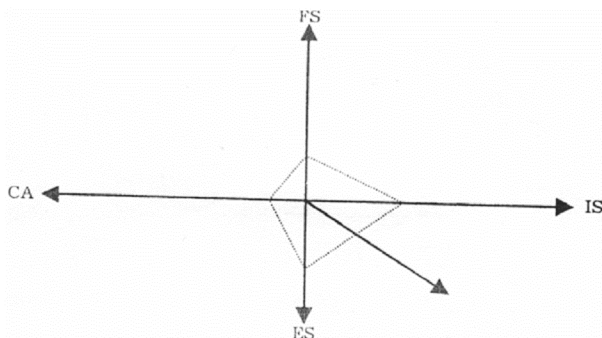


Рис. 16. Конкурентная позиция

**Рекомендуемые стратегии:**

- 1) аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- 2) укрепление службы реализации (продаж);
- 3) расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- 4) инвестирование в повышение производительности;
- 5) сокращение издержек;
- 6) мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- 7) слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

**Поведение организации** – это линия «гибкого реагирования». Как правило, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

**3. Консервативная позиция** (рис. 17) организации – характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

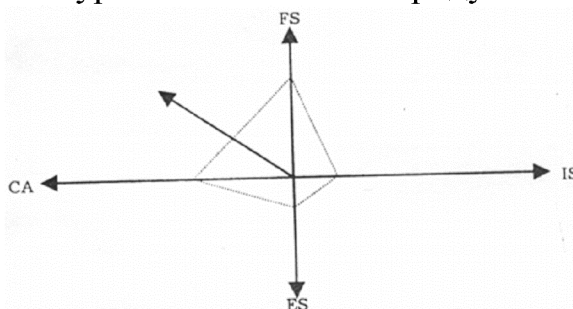


Рис. 17. Консервативная позиция

**Рекомендуемые стратегии:**

- 1) сокращение ассортимента;
- 2) сокращение издержек;
- 3) концентрация на управлении потоком платежей (cash flow);
- 4) дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- 5) разработка новых продуктов;
- 6) попытка проникновения на более привлекательные рынки.

При таких условиях **поведение организации** – это линия «поведения аналитика». Политика организации основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

**4. Защитная позиция** (рис. 18) – характерна для малопривлекательных отраслей, в которых организациям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор – конкурентоспособность организации в целом.

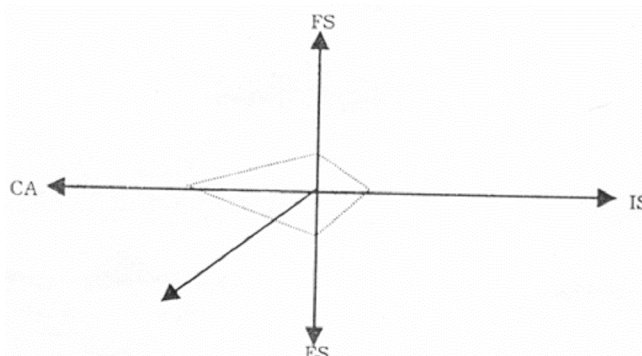


Рис. 18. Защитная позиция

**Рекомендуемые стратегии:**

- 1) уход с рынка;
- 2) прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- 3) агрессивное сокращение издержек;
- 4) сокращение излишних производственных мощностей;
- 5) воздерживаться от инвестиций или минимизировать их.

**Поведение организации** – это поведение «защитника», стремление выделить узкую область своих интересов и защитить ее. Отсюда – концентрация ресурсов, централизация управления.

Таким образом, использование рассмотренной выше методики диагностики положения предприятия в рыночном пространстве дает ему возможность в рамках выбранной базовой стратегии уточнить ситуацию положения предприятия на рынке и его возможности.

### **Задание.**

- 1 Изучить методику проведения SPACE-анализа на примере деятельности магазина - мебельный центр «Олимп».
2. Провести SFACE-анализ деятельности предприятия «Х».

**Мебельный центр «Олимп»** представляет собой крупную компанию, владеющую интернет - магазином и имеющую в своей сети единый call-центр, который регулирует всю деятельность магазина, отдел продаж, службу доставки, широкий штат квалифицированных сборщиков, собственный склад с постоянным наличием необходимого запаса товаров.

Миссия компании предоставлять лучшую возможность обустроить личное домашнее пространство.

Цель мебельной компании - предлагать клиентам лучший ассортимент и идеальный сервис, сохраняя безупречную репутацию компании.

Положение мебельной компании на рынке относительно основных конкурентов (таблица 23). Основными конкурентами компании являются компании, которые также занимаются реализацией мебели:

1. Сеть мебельных магазинов «Ирен».
2. Сеть мебельных магазинов «Терра интерьера»
3. Сеть мебельных магазинов «Эдем».

В качестве конкурентов выбраны представители мебельных сетей. Располагающиеся в торговой зоне салона «Олимп» (то есть в непосредственной близости от объекта нашего исследования - ул. Связева, м-р Нагорный, г. Пермь).

**Конкурентный анализ, проведенный методом экспертных оценок.** В качестве экспертов выступили сотрудники и постоянные клиенты мебельного центра «Олимп». Оценки проводились по 5-балльной шкале (табл. 24).

Таблица 24

Анализ основных конкурентов компании

Конкурентные преимущества	МЦ «Олимп»	«Ирен»	«Терра «ерья»	«Эдем»
Ассортимент	4	3	6	3
Имидж	3	5	5	4
Сила бренда	2	4	5	1
Условия оплаты	2	3	4	2
Качество	5	4	4	3
Степень соответствия потребностям	4	3	5	3
Качество обслуживания, доставка	3	2	4	3
Рекламное и маркетинговое	1	4	5	2

## Характеристика основных конкурентов компании

Конкурентные преимущества	МЦ «Олимп»	«Ирен»	«Терра Интерьера»	«Эдем»
Ассортимент	8 номенклатурных групп мягкой и корпусной мебели и бытовая техника	Только мягкая мебель	10 номенклатурных групп мягкой и корпусной мебели. + комплексные решения в интерьере	Только мягкая мебель
Имидж	Имеет положительные отзывы среди потребителей, но клиенты редко рекомендуют компанию своим друзьям.	Имеет положительные отзывы среди потребителей. Клиенты часто рекомендуют компанию своим друзьям.	Имеет положительные отзывы среди потребителей. Клиенты часто рекомендуют компанию своим друзьям.	Имеются негативные отзывы. Клиенты редко рекомендуют компанию своим друзьям. <sup>1</sup>
Сила бренда	Бренд продвигается слабо, но имеет умеренное влияние на потребителей за счет длительного срока работы на рынке и широкого ассортимента.	На рынке давно, бренд продвигается умеренно, имеет достаточное влияние на потребителей.	На рынке непродолжительное время, но бренд активно продвигается, поэтому имеет сильное влияние на потребителей.	бренд продвигается слабо, имеет слабое влияние на потребителей.
Условия оплаты	Наличный и безналичный расчет.	Наличный и безналичный расчет, кредит.	Наличный и безналичный расчет, кредит, рассрочка	Наличный и безналичный расчет.
Качество	Высокое качество веси продукции.	Хорошее качество продукции.	Хорошее качество продукции.	Удовлетворительное качество продукции.
Степень соответствия потребностям потребителей	В достаточной степени соответствует потребностям клиентов за счет широкого ассортимента и высокого качества обслуживания.	Не в полной мере соответствует потребностям клиентов из-за узкого ассортимента.	В высокой степени соответствует потребностям клиентов за счет широкого ассортимента и высокого качества обслуживания.	Не в полной мере соответствует потребностям клиентов из-за узкого ассортимента.
Качество обслуживания. достатка	Обслуживание в салонах качественное. возможность покупки через интернет-сайт. Доставка и сборка платные.	Обслуживание в салонах качественное. Интернет-сайта нет. Доставка и сборка платные.	Обслуживание в салонах качественное. возможность покупки через интернет-сайт. Доставка и сборка бесплатные.	Обслуживание в салонах качественное, нет возможность покупки через интернет-сайт, но есть возможность оценить ассортимент. Доставка и сборка платные
Рекламное и маркетинговое продвижение	Продвижение только в местах продаж; POS-материалы, акции, скидки	Продвижение в местах продаж и на телевидении	Продвижение в местах продаж на радио и активное продвижение на телевидении.	Продвижение в местах продаж и на общественном транспорте

Исходя из анализа, существующую стратегическую позицию предприятия можно оцепить как конкурентную. Конкурентная позиция типична для активных, но относительно нестабильных отраслей и рынков, на которых продукция или услуги предприятия имеют конкурентное преимущество. Критическим является финансовый потенциал предприятия:

1. предприятие с конкурентной продукцией на растущем рынке;
2. предприятие с конкурентной продукцией на нестабильном рынке.

При данной стратегической позиции рекомендуются следующие стратегии:

- укрепление конкурентных позиций на рынке;
- концентрация ресурсов на товарах, имеющих конкурентное преимущество.

### Конкурентный анализ, проведенный методом SFACE-анализа (таблица 25).

Таблица 25

#### SFACE-анализа МЦ «Олимп»

Показатели оценок	Оценка экспертов			Средняя оценка
	1	2	3	
<b>1.Конкурентное положение</b>				
Широкий ассортимент	7	8	7	7,33
Известность мебельного центра	5	6	7	6,00
Компетентность сотрудников	8	9	7	8,00
Скидки и акции	7	7	7	7,00
Удобный график работы	7	8	7	7,33
Уровень сервиса	6	7	7	6,67
Качество товаров	7	7	8	7,33
<b>Оценка конкурентного положения (КП)</b>				<b>-2,9</b>
<b>2.Финансовое положение</b>				
Ликвидность	6	6	6	6,00
Финансовая устойчивость	6	6	6	6,00
Степень удовлетворенности потребности в капитале	6	6	5	5,67
Платежеспособность	6	6	6	6,00
Простота выхода с рынка	6	5	5	6,00
Рискованность бизнеса	6	5	5	5,33
Рентабельность бизнеса	6	6	5	5,67
<b>Оценка финансового положения (ФП)</b>				<b>5,81</b>
<b>3.Привлекательность отрасли</b>				
Потенциал роста	6	6	5	5,67
Перспективная прибыльность	6	6	5	5,67
Финансовая стабильность	6	6	4	5,33
Технологическое стояние	6	6	6	6,00
Капиталоемкость	2	3	4	3,00
Легкость вхождения на рынок	6	5	5	5,33
Подверженность негативному влиянию кризисов	7	7	6	6,67
<b>Оценка привлекательности отрасли (ПО)</b>				<b>5,38</b>
<b>4.Стабильность экономической среды</b>				
Технологические изменения	4	6	5	5,00
Темпы инфляции	6	5	6	5,67
Стабильность спроса	7	6	6	6,33
Разброс цен конкурирующих продуктов	7	5	5	5,67
Ограждения для вхождения на рынок	4	5	5	4,33
Давление конкурентов	9	8	9	8,67
Инвестиционный климат	8	7	5	6,67
<b>Стабильность экономической среды (СЭС)</b>				<b>-3,95</b>

В целом, положение мебельного центра «Олимп» на рынке стабильно, компания представлена как сеть магазинов (состоит из трех салонов, расположенных в различных районах г. Перми: Нагорный, Закамск, Мотовилиха) Конкурентное положение устойчивое.

По данным на стр. 22 провести SFACE-анализ предприятия «Х». результаты занести в таблицу 26.

Таблица 26

SFACE-анализа предприятия «Х»

Показатели оценок	Оценка экспертов			Средняя оценка
	1	2	3	
<b>1. Конкурентное положение</b>				
Широкий ассортимент				
Известность предприятия				
Компетентность сотрудников				
Скидки и акции				
Удобный график работы				
Уровень сервиса				
Качество товаров				
<b>Оценка конкурентного положения (КП)</b>				
<b>2. Финансовое положение</b>				
Ликвидность				
Финансовая устойчивость				
Степень удовлетворенности потребности в капитале				
Платежеспособность				
Простота выхода с рынка				
Рискованность бизнеса				
Рентабельность бизнеса				
<b>Оценка финансового положения (ФП)</b>				
<b>3. Привлекательность отрасли</b>				
Потенциал роста				
Перспективная прибыльность				
Финансовая стабильность				
Технологическое стояние				
Капиталоемкость				
Легкость вхождения на рынок				
Подверженность негативному влиянию кризисов				
<b>Оценка привлекательности отрасли (ПО)</b>				
<b>4. Стабильность экономической среды</b>				
Технологические изменения				
Темпы инфляции				
Стабильность спроса				
Разброс цен конкурирующих продуктов				
Ограждения для вхождения на рынок				
Давление конкурентов				
Инвестиционный климат				
<b>Стабильность экономической среды (СЭС)</b>				

Результаты анализа:

## ТЕМА 4. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И МЕТОДЫ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

### РАБОТА 1. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ БКГ

Матрица Бостонской консультативной группы (англ. - The Boston Consulting Group, BCG) считается первой успешной попыткой применения стратегического подхода к анализу и формированию продуктовой и конкурентной стратегии предприятия. Впервые она была представлена в конце 1960-х годов основателем БКГ Брюсом Хендерсоном как инструмент для анализа положения продуктов компании на рынке.

Фирма Boston Consulting Group (BCG-БКГ) предложила матрицу, в которой представлен метод изучения и понимания портфеля товарных и рыночных интересов отдельной компании. Это способ представления полного ассортимента товаров, который позволяет увидеть всю продукцию компании таким образом, чтобы держатель акций (инвестор), проанализировав ситуацию, смог принять решение о том, что с ним делать.

Модель BCG (рис.10) или матрица «доля рынка – темп роста» представляет особое отображение позиции конкретного бизнеса в стратегическом пространстве, которое задается двумя координатными осями. Горизонтальная ось- это измерение относительной доли конкретного бизнеса организации по данному конкретному продукту на конкретном рынке данного продукта. Вертикальная ось – измерение темпов прироста рынка соответствующего продукта.

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара/бизнеса, в соответствии с которой товар/бизнес в своем развитии проходит четыре стадии:

- 1) выход на рынок (товар-«вопросительный знак»),
- 2) рост (товар-«звезда»),
- 3) зрелость (товар-«дойная корова»)
- 4) спад (товар-«собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

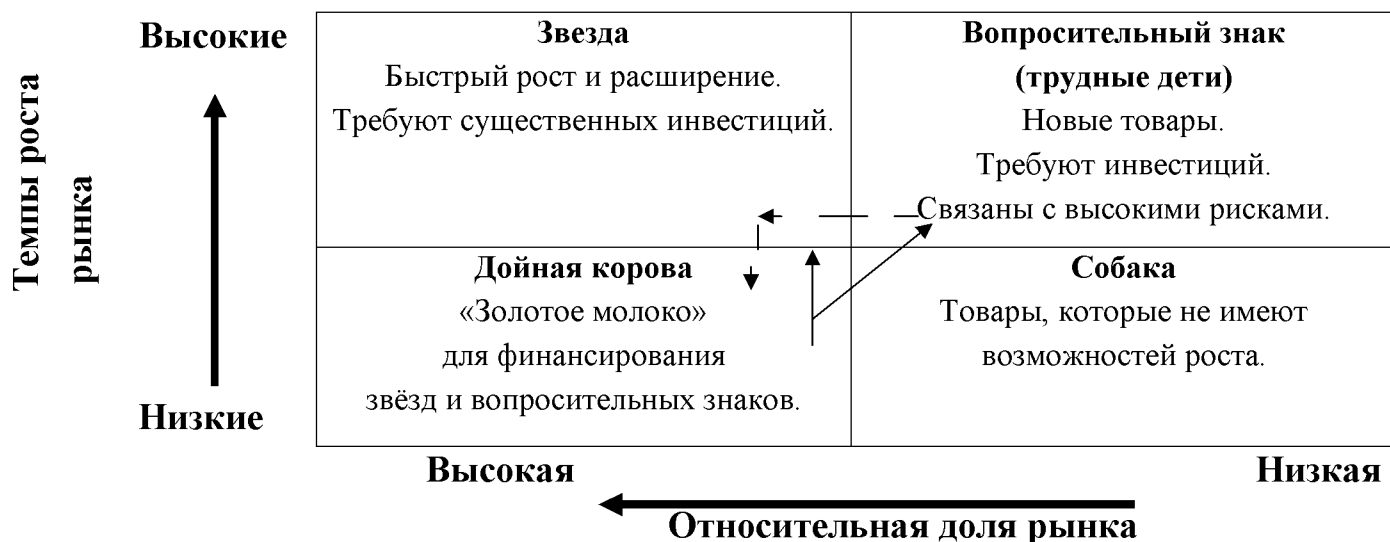


Рис. 19. Матрица Бостонской консультационной группы «доля рынка- темп роста».



**Модель BCG** предлагает следующий **типовой набор стратегических решений** по конкретным бизнесам в зависимости от их попадания в тот или иной квадрант матрицы:

**Товар-«вопросительный знак».** Товары, которые имеют точку опоры на растущем рынке, но если их рыночную долю не увеличивать они превратятся в *«собак»*. Для завоевания их доли на рынке необходимо затратить определенные ресурсы, что требует смелости от руководства, потому что товар не имеет больших продаж. В итоге продукт можно продать фирме, у которой имеется лучшая позиция для его размещения на рынке.

**Товары-«звезды»** — Такие товары владеют большой долей быстрорастущего рынка и, следовательно, быстро растущих продаж. Для *«звезд»* характерно поглощать огромные суммы денег даже в том случае, если они обладают высокой рентабельностью. Большие расходы на рекламу и продвижение товара. Когда темпы роста рынка замедляются, эти продукты становятся *«дойными коровами»*. Если же рыночная доля потеряна, товар станет *«собакой»*.

**Товары-«собаки»** — Это продукт, который занимает небольшую долю рынка с низким ростом и является, как правило, не очень рентабельным. Попытки развивать такой товар влекут за собой издержки и риск, связанный с низким уровнем рыночного роста. Поэтому производство такого товара часто прекращается, и от него стараются избавиться.

**Товары - «дойные коровы».** Товар, обладающий высокой долей на рынке с низким ростом, обычно является прибыльным и служит источником наличных денег. Прибыль от реализации этого товара может быть использована для поддержки других товаров, находящихся в фазе развития. Стандартная стратегия должна состоять в том, чтобы управлять достаточно консервативно и умеренно, но при этом хорошо защищаться от действий конкурентов.

**При построении матрицы** темпы роста объемов продаж товара делят на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне, например, 5 или 10%. Практически эта граница может быть установлена на любом приемлемом для анализа уровне и определяется самим предприятием. Не рекомендуется ее устанавливать ниже 5 % или ниже темпов роста экономики (отрасли) в целом. В первоначальном варианте такая граница проводилась на уровне удвоенного прироста валового внутреннего продукта страны с увеличением его на коэффициент инфляции.

**Относительной долей** рынка считается отношение доли рынка продукции (вида деятельности) данного предприятия к доле рынка, занимаемой ведущим конкурентом. Например, если продукт А занимает 10% рынка, а основной конкурент 25%, то относительная доля рынка для продукта А составит 0,4. Если продажи предприятия по продукту Б имеют самую большую долю на рынке - 40%, а у главного конкурента – 20%, то относительная доля рынка для Б составит 2,0. Число конкурентов при такой методологии построения матрицы не учитывается. Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству: его доля близка к доле сильнейшего конкурента. Коэффициент

выше 1 свидетельствует о лидирующей позиции продукта предприятия в отрасли. С этой точки зрения левая сторона матрицы выделяет лидирующие в отрасли виды продукции предприятия, правая – отстающие.

**В основе построения и последующей интерпретации данных матрицы БКГ лежат следующие предпосылки:**

- возрастание доли товара на рынке (следовательно, увеличение объем производства и продаж) снижает удельные издержки на единицу продукции и увеличивает прибыль в результате относительной экономии от увеличения объемов производства.

- валовая прибыль и общие доходы предприятия увеличиваются пропорционально росту доли рынка предприятия;

- потребность в дополнительных средствах при поддержке предприятием достигнутой доли рынка растет пропорционально темпу роста рынка;

- поскольку рост рынка каждого продукта в конечном счете снижается при приближении его к стадии зрелости жизненного цикла, для того, чтобы не потерять общих позиций на рынке, полученную предприятием прибыль следует направлять на производство продуктов, у которых есть тенденции к росту.

**В результате анализа с использованием матрицы БКГ возможны следующие стратегии:**

1. Развитие товара-«вопросительного знака» до уровня «звезды»;
2. Осуществление инвестиций в рост «звезды»;
3. Поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
4. Ликвидация подразделения или «сбор урожая».

**Матрица БКГ может быть использована:**

- для определения перспектив отдельных видов продукции или услуг, направлений деятельности или подразделений предприятия и принятия по ним стратегических решений,

- для формирования делового портфеля предприятия и его оптимизации;

- для обоснования стратегических решений о распределении или перераспределении ресурсов предприятия, направляемых на различные виды деятельности;

- для проведения переговоров между высшими руководителями предприятия и руководителями подразделений и принятия решений о размерах инвестиций в ту или иную область деятельности.

**К достоинствам матрицы БКГ с точки зрения использования ее как инструмента стратегического анализа внутренней среды предприятия можно отнести следующее:**

- заостряет внимание на потребителе, ключевых конечных результатах работы предприятия – продукте (продуктовой корзине предприятия), объемах его производства и продаж и его доходности, отталкиваясь от которых можно проанализировать все предпринимаемые для этого шаги внутри организации;

- дает возможность наглядно представить и детально проанализировать результаты использования принятых маркетинговых стратегий предприятия, положение на рынке и вклад каждого продукта (вида деятельности) в общие результаты

деятельности предприятия;

- показывает на возможные приоритеты при выборе вариантов маркетинговых, производственных и финансовых решений по различным видам деятельности, стратегиям конкуренции, формированию делового портфеля предприятия;
- дает определенную обобщающую картину о спросе и конкурентоспособности продукции предприятия;
- помогает обосновать различные варианты маркетинговых стратегий;
- представляет собой простой, доступный для понимания и использования подход к стратегическому анализу продуктовой корзины предприятия.

**К основным недостаткам матрицы БКГ могут быть отнесены:**

**Недостатки Бостонской консультационной группы:**

- в матрице используются только два показателя: 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 (это возможно только в отраслях массового производства);
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

Несмотря на отмеченные недостатки, она до сих пор остается полезным инструментом при планировании продаж, определении продуктовых стратегий предприятия.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – "коровы", 1–2 – "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

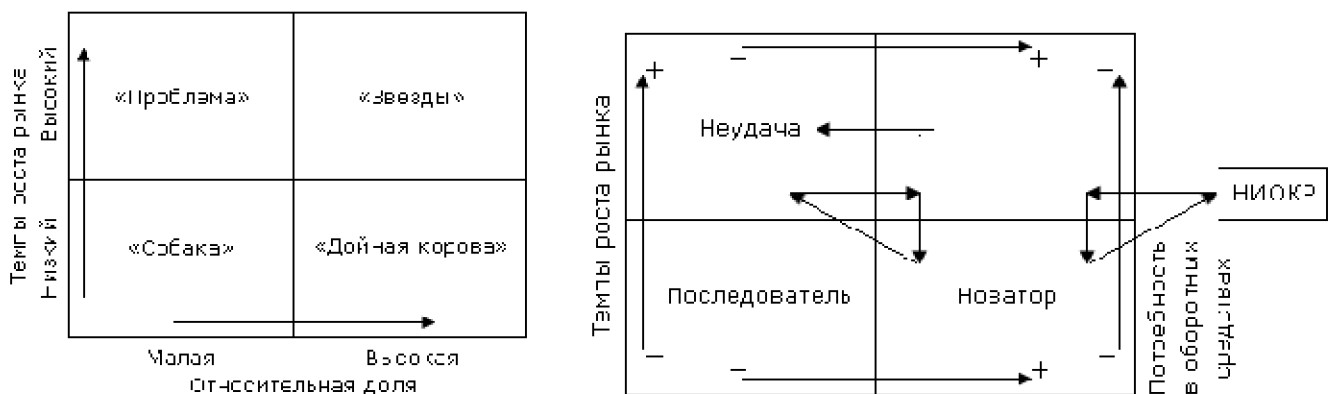


Рис. 20. Механизм формирования портфеля организации на основе БКГ

**В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:**

1. **"Траектория товара"**. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от "дойных коров", предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

2. **"Траектория последователя"**. Средства от "дойных коров" инвестируются в товар-"проблему", на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии 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 посредственности"**. Товару-"проблеме" не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-"собака").

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в таблице 27.

Таблица 27

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"
Отступление	Деинвестирование	"Собаки", "Проблемы"

В качестве примера рассмотрим представление с помощью матрицы БКГ стратегических позиций гипотетической организации Ренди в ряде бизнес-областей на рынке чая. Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 областях рынка чая (табл. 28).

Таблица 28

Характеристика бизнес-областей организации Ренди на рынке чая

Бизнес-область организации Ренди	Объем продаж / размер области, привод, к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 2005-2010 гг)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
Сортовой чай. США	\$200т/2.5	5%	United Foods	\$150т	1.33
Сортовой чай. Канада	\$23.7т/0.3	1%	Canadian Tea	\$25т	0.95
Сортовой чай. Европа	\$45т/0.6	3%	United Foods	\$200т	0.22
Сортовой чай. Третьи страны	\$4В.5т/0.6	5%	United Foods	\$15т	3.2
Чай марки "Биг Бой"	\$355т/4.4	12%	Cheapco	\$490т	0.72
Чай марки "СмолФрай"	\$36т/0.4	12%	George'sContracts	\$45т	0.8
Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%	Herbal Health	\$20т	2.8
Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17,5%	Auntie Dot's	\$20т	0.55
Фруктовый чай. США	\$23.2т/0.3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т	2.7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18,5%	Auntie Dot's	\$10т	0.47

Модель БКГ для рассмотренных бизнес-областей организации Ренди выглядит следующим образом (рис.21).

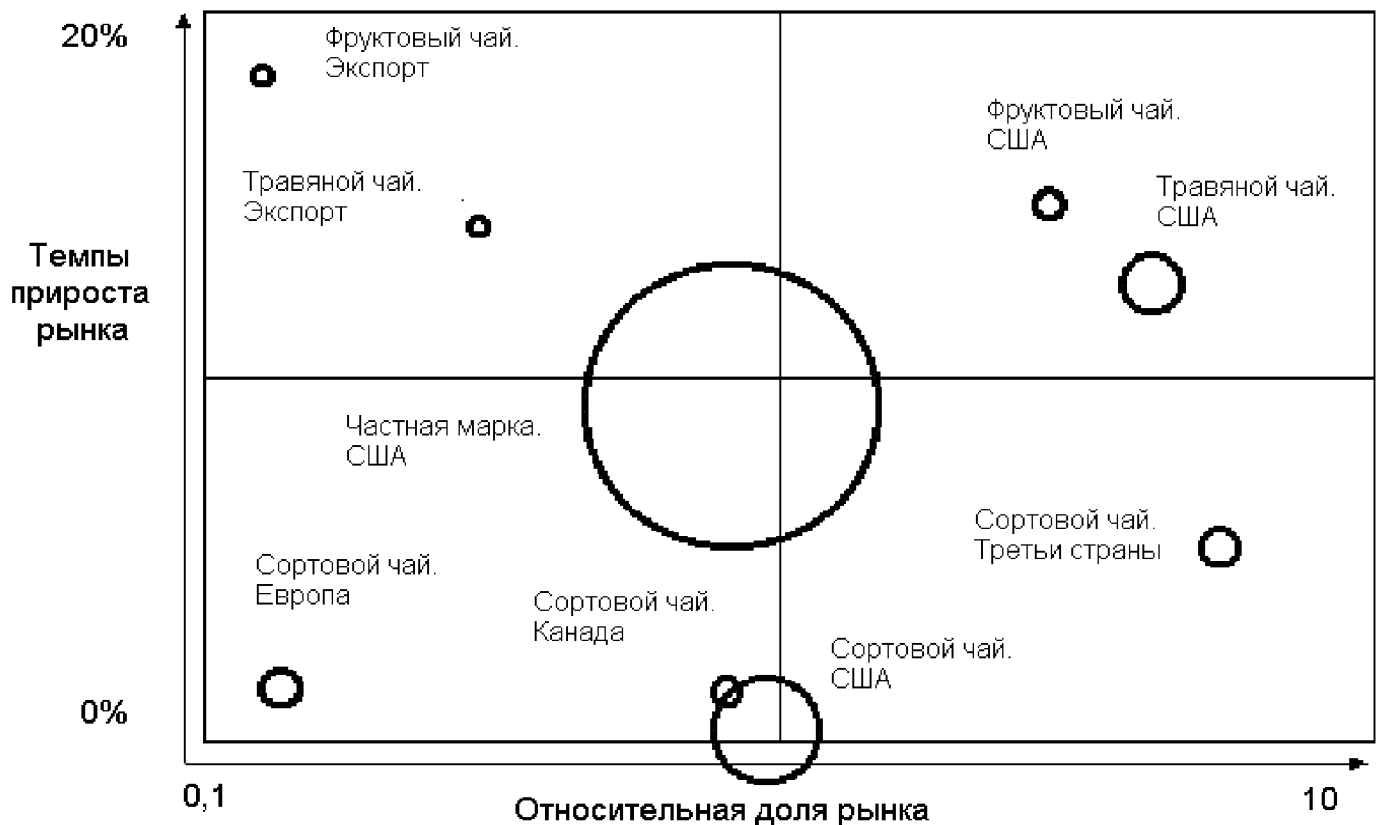


Рис. 21. Матрица БКГ бизнесов организации Ренди на рынке чая

Анализ показывает, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно.

От такого рода бизнеса надо освобождаться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса - явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

### ЗАДАНИЕ 4.1. Разработка стратегии организации с использованием матрицы BCG (БКГ)

1. Применить модель BCG для конкретного предприятия «X». Определить, достижение какой рыночной позиции надо поставить как цель для данного конкретного бизнеса в заданной стратегической перспективе (для конкретного предприятия).

2. Подготовить информацию для построения матрицы BCG и заполнить табл. 29.

3. Разбить матрицу BCG по оси абсцисс на две части, выделив две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 0,5 (рис. 22). На оси ординат отметить темпы роста рынка. Деления выбираются произвольно исходя из имеющихся данных о темпах роста.

4. На матрицу нанести 4 окружности, каждая характеризует одну из бизнес-областей. Окружности строятся на пересечении соответствующей величины темпа роста и величины доли рынка. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (рис. 22).

5. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 29

Исходная информация для построения матрицы BCG предприятия «X»

Бизнес-область	Объем продаж / р-р области, приведенный к среднему	Годовые темпы прироста рынка в 20__ - 20__ гг	Крупнейшие конкуренты в данной бизнес-области	Объем продаж крупнейших конкурентов	Относительная доля на рынке соответствующего сегмента
Конфеты		30%			
Зефир		20%			
Мармелад		15%			
Печенье		15%			
Вафельные торты		15%			

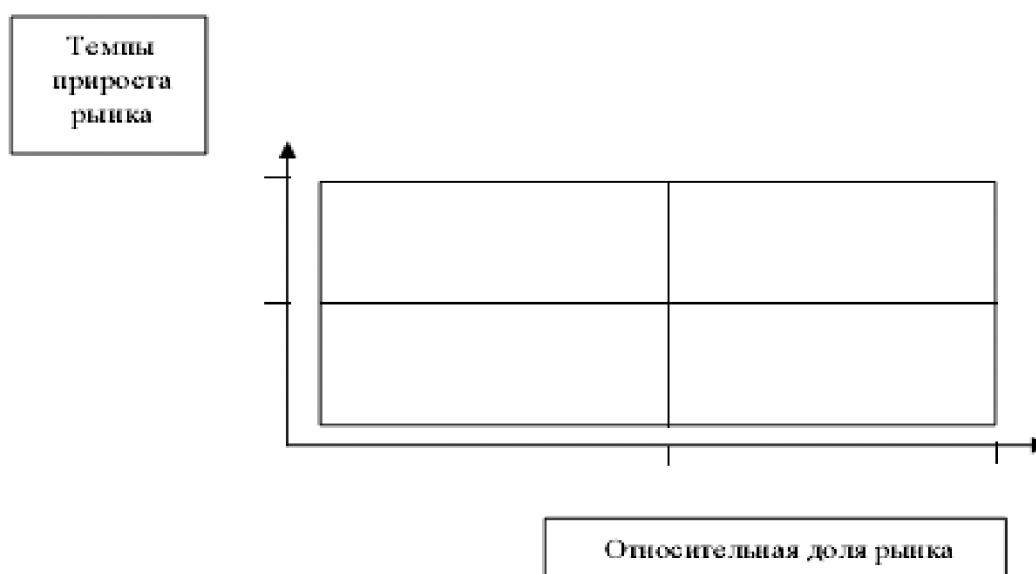


Рис. 22. Модель BCG предприятия «X»

## РАБОТА 2. ПОСТРОЕНИЕ МАТРИЦЫ MCKINSEY.

**Модель GE/McKinsey**, или матрица McKinsey, многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов.

Матрица McKinsey – матрица формата 3x3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов организации. Считается, что положительная характерная особенность модели GE/McKinsey (рис. 23), состоит в том, что она преодолевает такой существенный недостаток модели BCG, как слишком упрощенное построение горизонтальной и вертикальной осей ее матрицы.

В отличие от матрицы BCG, в матрице McKinsey горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентного статуса конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

В матрице по оси Y оцениваются параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т.е фактически это значимые факторы ее внешней среды; по оси X – зафиксированы параметры позиционирования, которые от организации зависят.



Рис.23..Матрица McKinsey

Приоритеты для инвестирования

- высокий
- низкий
- средний

Анализируемые бизнесы могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X, Y. Размер каждого круга пропорционален объему продаж на данном конкретном рынке. Доля конкретного бизнеса организации изображается как

конкретный сегмент соответствующего круга.

**Модель McKinsey выделяет три типа стратегических позиций:**

- \*первый тип – победитель;
- \*второй тип – промежуточный;
- \*третий тип – проигравший.



Рис. 24. Матрица МакКинси и стратегии действий

Каждый из указанных типов включает три конкретные бизнес-позиции. Краткие характеристики каждой из 9 позиций сводятся к следующему.

**1. Победитель №1.** Данная позиция характеризуется высокой привлекательностью рынка и сильным конкурентным статусом. По данному бизнесу организация, скорее всего, является явным лидером. Поэтому суть стратегии такого бизнеса – сохранение и усиление позиции, в том числе за счет приоритетного позиционирования.

**2. Победитель №2.** Для позиции характерна высокая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес в данной позиции не является лидирующим, но одновременно это и не отстающий бизнес. Следовательно, стратегическая задача по такому бизнесу должна заключаться в том, чтобы во-первых, четко выявить его сильные и слабые стороны, а во-вторых, осуществить целевое инвестирование для получения максимума прибыли за счет сильных сторон, а также для усиления слабых сторон бизнеса.

**3. Победитель №3.** Рыночная привлекательность средняя, но конкурентный статус бизнеса высокий. Поэтому соответствующая бизнес-стратегия должна предусматривать: четкое определение наиболее перспективных конкретных сегментов рынка и целевое инвестирование развития бизнеса именно в таких сегментах, а также конкретные мероприятия по сохранению и дальнейшему усилению конкурентного статуса.

**4. Проигравший №1.** Бизнесу в данной позиции присущи средняя привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия такого бизнеса должна быть или нацелена на его развитие в сегментах с минимальным уровнем риска и получение реально возможной (минимальной) прибыли за счет отдельных сильных сторон данного бизнеса; или, если это невозможно, – на уход из данной позиции, вплоть до ликвидации соответствующего бизнеса.



**5. Проигравший №2.** Низкая привлекательность рынка и средний конкурентный статус. Бизнес- стратегия в данной позиции либо концентрирует усилия на снижение риска и защите бизнеса в отдельных наиболее привлекательных сегментах рынка, либо ориентирует организацию на продажу такого бизнеса конкурентам за приемлемую цену.

**6. Проигравший №3.** Низкая привлекательность рынка и низкая конкурентоспособность. Стратегия по такому бизнесу должна быть нацелена или на реалистичные мероприятия по его выводу из данной позиции, или не только отказ от инвестиций, но даже на полную ликвидацию бизнеса.

**7. Промежуточный №1.** Высокая привлекательность рынка, но низкий конкурентный статус. Для такого бизнеса возможны две альтернативные стратегии. Первая стратегия- это переход в победители за счет создания и развития сильных сторон организации именно по данному бизнесу, изыскание на данном рынке своей прибыльной ниши и целевое инвестирование в развитие именно своей особой ниши. Вторая стратегия- падение в проигравшие вплоть до стратегии ликвидации.

**8. Промежуточный №2.** Это самая промежуточная из всех промежуточных позиций. Поэтому и соответствующая бизнес стратегия должна быть средней, т.е. возможно только очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

**9. Промежуточный №3.** Низкая рыночная привлекательность, но высокая конкурентоспособность. Данную позицию часто называют «производитель прибыли». Стратегия такого бизнеса должна предусматривать только «короткие» эффективные инвестиции, так как высока вероятность исчезновения данного рынка.

Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE /McKINSEY представлены в таблице 30, а типовые решения – в таблице 31.

Таблица 30

**Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE /McKINSEY**

№ п/п	Оценка конкурентного статуса (ось X)	№ п/п	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1	Относительная доля рынка продукта предприятия	1	Размер рынка и темпы роста
2	Разброс по прибыли относительно основных конкурентов. Доля охвата предприятием основных сегментов рынка (групп покупателей)	2	Особенности конкуренции. Размеры сегментов рынка (характеристики основных групп покупателей)
3	Способность конкурировать по ценам и качеству	3	Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4	Технологические преимущества. Качество продукции	4	Требования к технологиям и инвестициям
5	Маркетинговые преимущества	5	Барьеры входа и выхода
6	Уровень менеджмента	6	Сезонность
7	Знание потребителя и рынка	7	Цикличность
8	Гибкость. Качество руководства предприятием. Квалификация персонала	8	Воздействия внешней среды (в том числе политических, социальных, правовых и других факторов).
9	Уровень затрат и рентабельности продукции предприятия по сравнению с конкурентами	9	Среднеотраслевой уровень рентабельности

## Типовые решения (стратегические указания) по позициям модели GE /McKINSEY

№ п/п	Наименование позиции	Стратегические указания
1	Победитель №1	Инвестировать или удерживать позиции
2	Победитель №2	Инвестировать, реинвестировать прибыль
3	Победитель №3	Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду
4	Промежуточный №1	Инвестировать, реинвестировать, уходить
5	Промежуточный №2	Извлекать максимальную выгоду или уходить
6	Промежуточный №3	Извлекать максимальную выгоду или уходить
7	Проигравший №1	Оставаться или медленно уходить
8	Проигравший №2	Медленно уходить
9	Проигравший №3	Уходить быстро (медленно) или оставаться

Предприятие, решившее использовать матрицу МакКинзи, должно оценить свое положение по каждому из перечисленных в табл. 1 факторов. Численное значение их определяется методом экспертных оценок. Для расчета таких оценок можно использовать, например, шкалу значений от 1 до 5, которая позволяет выделить три уровня оценок: 1-2 – низкий, 3 – средний, 4-5 – высокий. При необходимости могут использоваться и другие шкалы. Рассмотрим на условном примере, как строится эта матрица.

**Оценка уровня привлекательности отрасли рассчитывается в следующем порядке:**

1. Устанавливается круг факторов или показателей, по которым будет оцениваться привлекательность отрасли (рынка продукта). Такими факторами могут быть рост отрасли, интенсивность конкуренции, средняя рентабельность продукции отрасли, размер рынка, технологическая стабильность и т. п. (см. табл. 1). Разработчики матрицы сами определяют то, какие факторы следует учесть при оценке отрасли.

2. Определяется удельный вес каждого фактора в общей оценке привлекательности данного рынка с точки зрения его значимости для предприятия. Тем факторам, которые наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса, менее важным - меньшие веса. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из факторов дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли. Она определяется в зависимости от того, какие он несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр. Например, если предприятие ставит своей целью расширение объемов продаж, а отрасль не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

4. Рассчитывается обобщенная оценка привлекательности рынка. Оценка относительной значимости каждого фактора умножается на соответствующую оценку его привлекательности и все полученные результаты складываются. В сумме получается интегральная оценка привлекательности отрасли. Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная - 1.

Условный пример расчета привлекательности отрасли приведен в табл. 32. Общая оценка 4,5 говорит о том, что данная отрасль деятельности (выпуск данного продукта, услуги) является для предприятия весьма привлекательной.

Таблица.32

Расчет привлекательности отрасли

Факторы привлекательности отрасли	Удельный вес фактора в общей оценке привлекательности рынка	Оценка степени привлекательности рынка	Расчетная оценка фактора
Размер рынка (объем продаж)	0,1	4	0,4
Темпы роста продаж	0,3	5	1,5
Рентабельность продаж	0,4	5	2,0
Уровень конкуренции	0,2	3	0,6
Общая оценка привлекательности рынка по 4 приведенным факторам			4,5

Интегральная (общая) оценка конкурентной позиции на рынке каждого продукта, выпускаемого предприятием, рассчитывается аналогично расчету оценки привлекательности рынка. По существу, в ней отражается совокупная оценка силы предприятия по анализируемому виду деятельности на рынке, его сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами.

**Матрица МакКинзи может быть использована по тем же направлениям как и матрица БКГ:**

- для определения перспектив отдельных видов продукции или услуг, направлений деятельности или подразделений предприятия и принятия по ним стратегических решений,
- для формирования делового портфеля предприятия и его оптимизации;
- для обоснования стратегических решений о распределении или перераспределении ресурсов предприятия, направляемых на различные виды деятельности;
- для проведения переговоров между высшими руководителями предприятия и руководителями подразделений и принятия решений о размерах инвестиций в ту или иную область деятельности.

**К основным недостаткам матрицы МакКинзи (часть из них характерна и для Бостонской матрицы) могут быть отнесены:**

- она основана на анализе и констатации достигнутого и не может без дополнительных исследований дать аналогичную картину для будущего, учесть влияние изменений во внешней и внутренней среде предприятия;
- при многономенклатурном производстве теряет такое свое преимущество как наглядность или требует раздельного рассмотрения отдельных товарных групп;
- более сложна и трудоемка при построении по сравнению с Бостонской матрицей;
- при подготовке матрицы могут возникнуть сложности с поиском соответствующей информации по продукции конкурентов, например, ее себестоимости и рентабельности, которая не включается в статистическую отчетность, а также в балансы и в годовые отчеты предприятий. Для успешного применения матрица требует хорошего знания конкурентов, рынка, достаточно точного позиционирования на нем продукции предприятия, но не дает пригодных для этого инструментов анализа;
- матрица сосредоточена на финансовых и продуктовых стратегиях предприятия, в то время как для него не менее важными являются стратегии и в других областях деятельности: в производстве, технологиях, кадрах, управлении, инвестициях и т. д.;
- не исключает субъективных, не точных оценок различных значимых факторов, что может привести к принятию неверных или менее выгодных стратегий действий.

#### **ЗАДАНИЕ 4.2. Построение матрицы MCKINSEY:**

1. Используя рис.23 и показатели для оценки координат бизнесов (табл. 32) правильно позиционируйте бизнесы, которые входят в бизнес- портфель конкретной организации. Организация для анализа выбирается студентом самостоятельно, либо предприятие «Х» (стр. 26).

2. Используя табл. 32 примите удачные стратегические указания по каждому бизнесу в зависимости от конкретной бизнес- ситуации в разрезе каждой из 9 позиций. Сделайте соответствующие выводы.

## Список рекомендуемой литературы

### а) основная литература

1. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник/ В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М. : КНОРУС, 2007. - 495с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М. : Дело, 2007. - 446с.
3. Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. А. Шевчук. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. - 175с.

### б) дополнительная литература

4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 284с.
5. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: <учебное пособие> для бакалавров / О. А. Володина, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. - Москва : Академия, 2013. - 202с.
6. Давлетов И.И. Стратегическое управление инновационными процессами в организации: учебное пособие / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, О.И. Агеева, А.Ю. Сафонов; Березниковский филиал Перм. гос. национального исследовательского ун-та. – Березники, 2012. – 290 с.
7. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М. : Магистр, 2010. - 525с.
8. Крымов С.М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. М. Крымов. - М. : Академия, 2011. - 206с.
9. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М. : КолосС, 2012. - 312с.
10. Орехов С.А. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова. - М. : Дашков и К', 2009. - 439с.
11. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник/ А. Н. Фомичев. - Москва: Дашков и К', 2013. - 467с.

### в) программное обеспечение

Программные средства офисного назначения: Операционная система Microsoft Windows 2007; Microsoft Office ProfPlus 2007 Rus; Программа распознавания текста ABBYY Fine Reader 5.0; Microsoft Office SharePoint 2007 Rus.

**г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. Электронный каталог библиотеки Пермской ГСХА [Электронный ресурс]: базы данных содержат сведения о всех видах лит., поступающей в фонд библиотеки Пермской ГСХА. – Электрон. дан. (90 тыс. записей). – Пермь: [б.и., 2005]. Свидетельство о регистрации ЭР №20164 от 03.06.2014г.

2. Собственная электронная библиотека. Свидетельство о регистрации ЭР № 20163 от 03.06.2014 г.

3. Система ГАРАНТ: электронный периодический справочник [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. (7162 Мб: 887 970 документов). – [Б.и., 199 -] (Договор №746 от 01 января 2014г.);

4. ConsultantPlus: справочно - поисковая система [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. (64 231 7651 документов) – [Б.и., 199 -].(Договор №РДД 210/09 от 16 сентября 2009 г.);

5. Электронно-библиотечная система «ЭБС ЮРАЙТ [www.Biblio-online.ru](http://www.Biblio-online.ru)» (Договор №15/14 –ЕД от 08 апреля 2014 г.);

Подписано в печать \_\_\_\_\_.201\_\_.

Формат 60x84/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Печ.л. 5,3. Заказ № \_\_\_\_\_. Тираж 30 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета на кафедре организации производства и  
предпринимательства в АПК ФГБОУ ВПО Пермская ГСХА  
614000, г. Пермь, ул. Луначарского, 3

