

Лекция 7. Основы проектного управления

1. Понятие проектного управления.
2. Стратегический анализ. SWOT – анализ.
3. Конкурентные стратегии организации.
4. Анализ привлекательности рынка и анализ динамики его развития. Анализ покупателей.

Дополнительные вопросы

5. Инженерия требований: документирование и валидация. Планирование проекта и его разделение на задачи. Планирование ресурсов. Зоны ответственности.
6. Что такое результат проекта и как его подготовить. Выбор формы представления проекта. Варианты продолжения проекта.
7. Целевые системы и их окружение. Стейкхолдеры и их цели.
8. Базисные конкурентные стратегии.

1. Понятие проектного управления.

Что такое проектное управление?

Функционирование и системное развитие предприятия должно строиться *на соответствующих текущему времени передовых достижениях научной, технической и управленческой мысли*. На данном этапе мало просто производить какую-либо продукцию или оказывать услугу, **необходимо регулярно внедрять инновации, разрабатывать новые товары или виды услуг**. Это требует привлечения инвестиций и осуществления ряда процессов, не связанных с обычной деятельностью компании, т.е. необходим особый замысел, эффективно реализовать который поможет проектное управление.

Суть проектного менеджмента и его основные цели

Под проектным управлением - подразумевается методика руководства важными и масштабными задачами, которые имеют определенную цель, установленные сроки и ограниченное ресурсное обеспечение.

Такой подход позволяет объединить в единое целое постоянные (линейные) процессы, происходящие в компании, и целевые (разовые) инициативы.

Научно-технический прогресс, возрастающая сложность реализуемых замыслов, рост конкуренции во всех отраслях, усиление интеграции и взаимодействия производства и науки делает проектное управление актуальным в современном мире. Такой вид менеджмента дает возможность:

- достичь запланированных показателей за счет внедрения таких инициатив, которые будут наиболее выгодны для компании в краткосрочном или долгосрочном периоде;
- обеспечить разработку продукта с заранее установленными показателями качества;
- выдержать сроки достижения результата, синхронизировав их с другими работами компании;
- эффективно руководить трудовыми, финансовыми, материально-техническими ресурсами.

К основным целям **проектного менеджмента** можно отнести:

- освоение и внедрение новых видов продукции на основе передовых технологий, которые дадут предприятию конкурентные преимущества на рынке;
- внедрение в компании современных управленческих технологий, способных повысить эффективность деятельности на всех уровнях руководства (оперативном, тактическом и стратегическом);
- уменьшение расходов на управленческий аппарат за счет повышения оперативности его работы и сокращения численности;
- материальная мотивация сотрудников за высококачественный труд, ориентированный на результат;
- привлечение инвестиций со стороны за счет внедрения перспективных инициатив;
- концентрация кадровых, научно-технических и производственных ресурсов, рациональная организация работы, как следствие, уменьшение количества времени, затрачиваемого на разработку и производство продукции, и сокращение ее себестоимости.

Различия между традиционным и проектным менеджментом

В течение длительного времени организации и предприятия применяли традиционные методы управления.

Проектный подход стал применяться только с 50-60-х годов XX века, хотя крупномасштабные замыслы люди воплощали в жизнь с давних пор, достаточно вспомнить постройку египетских пирамид, путешествия Колумба и Магеллана, освоение американского Запада.

Сама суть проекта предусматривает ряд **отличительных черт от традиционной производственной деятельности**:

- уникальность каждой идеи, ориентированной на создание продукта, обладающего инновационными характеристиками;
- направленность на достижение конкретной, заранее определенной цели;
- наличие ограничений по времени, ресурсам и финансам;
- взаимосвязанность большого количества процессов разного уровня и скорости протекания.

Часто проектный менеджмент сравнивают с традиционным, это дает ясное понятие об их различиях. **Традиционный отличается такими особенностями:**

- ориентация на ход событий и организацию процессов;
- отсутствие четко ограниченных сроков выполнения работ;
- все позиции планируются, а под них расписываются ресурсы;
- концентрация на исполняемом рабочем процессе и рабочей норме;
- характерна относительная надежность, часто переходящая в монотонность;
- для выполнения задач привлекается постоянный персонал.

При проектном подходе упор делается на задачи, заметно отличающиеся от традиционного управления:

- ориентация на достижение заранее определенной заданной цели;
- главное – не организация труда, а достигнутый результат;
- все действия жестко ограничены финансовыми возможностями и временными рамками;
- производится детальное планирование необходимых ресурсов, под которые подгоняются процессы;
- определяются достижимые цели на каждом этапе, процесс важен только в рамках достижения поставленной цели;
- результат – финальная приемка всех работ, каждое отдельное задание рассматривается только с точки зрения общего успеха;
- надежность всех действий предсказуема в связи с достижением поставленного результата;
- выполняемые функции часто не нормированы, разнообразны и требуют нестандартного подхода;
- под каждую инициативу подбирается команда со специализациями и умениями в зависимости от направленности проекта.



Большая часть организаций в России использует принципы традиционного управления, несмотря на то, что имеет трудности с подбором высокопрофессиональных сотрудников для выполнения постоянно повторяющихся заданий. Вместе с тем, развитие фирмы можно подтолкнуть, придумав инновационную бизнес-идею и привлекая руководителей и исполнителей задания со стороны. При этом нужно быть готовым к дополнительным расходам на обучение персонала, повышение их квалификации. Кроме того, часть сотрудников может быть не готова к переходу на новые условия работы.

2. Стратегический анализ. SWOT – анализ/

Стратегический анализ – это одна из функций стратегического менеджмента, включающая в себя всесторонний анализ факторов внешней и внутренней среды.

Цель стратегического анализа состоит в том, чтобы разобраться в сути и причинах возникшей стратегической проблемы и наметить пути ее решения.

К этапам стратегического анализа относятся:

1 Разработка стратегического видения.

2 Формулирование миссии и целей организации.

3 Анализ внешней среды организации.

4 Анализ внутренней среды организации.

5 Совместный анализ деятельности организации.

1. Стратегическое видение – это одна из составляющих процесса стратегического анализа, которая относится к области стратегических решений.

Стратегическим видением необходимо обладать руководству предприятия, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив его развития. Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства.

Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Стратегическое видение предприятия всегда крайне индивидуально. Общие положения, применимые к любому предприятию или любой отрасли, не имеют управленческой ценности.

Стратегическое видение отделяет одно предприятие от другого и наделяет каждое из них собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.

Формирование видения – непосредственная обязанность Топ-менеджеров (менеджеров высшего звена аппарата управления). Горизонт видения, т. е. период отдаленности во времени формируемого образа, должен быть различным и варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет. Горизонт видения определяется с двух сторон: с одной стороны – деятельностью предприятия, а с другой – возможностями руководителя.

Видение включает в себя представление:

- о политической, экономической, научно-технической ситуации внутри предприятия, а также за его пределами;
- желаемом и возможном состоянии предприятия в этой ситуации.

2. Особое место отводится формулированию миссии предприятия.

Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия, и отражать следующие аспекты:

- 1) круг удовлетворяемых потребностей;
- 2) характеристику продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
- 3) перспективы роста бизнеса.

Хорошо обоснованная, правильно сформулированная миссия предприятия имеет управленческую ценность:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы предприятия по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели предприятия и служит сотрудникам стимулом к эффективному выполнению работы;
- помогает менеджерам среднего звена формулировать задачи, цели и стремления отдела, а также сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всего предприятия;
- облегчает подготовку предприятия к будущему.

Задача менеджера при формулировании миссии предприятия состоит в том, чтобы выявить момент, когда появляющиеся возможности или угрозы в окружающей среде делают желательным пересмотр долгосрочного направления развития предприятия.

Жизнь миссии всегда ограничена во времени; на повестку дня встают все новые и новые задачи и прежняя миссия уже не отвечает современным требованиям.

Для иллюстрации понятия миссии можно сравнить два подхода к бизнесу: что предпочтительнее открыть – парикмахерскую или салон красоты для женщин. Второй подход исходит из потребительских нужд и рассматривает бизнес более широко, с перспективой роста: сегодня – только прически, завтра – макияж, лечебные процедуры и т. д. Миссию бизнеса можно в этом случае определить, как: «Мы делаем женщин красивыми».

Корпоративная миссия играет внутреннюю и внешнюю коммуникационную роль на предприятии. Внутреннюю – для разъяснения целей и деятельности предприятия каждому ее члену. Внешнюю – для информирования акционеров, поставщиков, потребителей.

Установление целей является следующим этапом стратегического анализа предприятия.

До тех пор, пока долгосрочные планы развития предприятия и его миссия не привязаны к конкретным измеримым задачам, а менеджеры не демонстрируют прогресс в выполнении этих задач, формулировка миссии и направления развития фирмы являются лишь красивыми словами и нереализованными идеями.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели.

1 Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2 Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: организацией производства новых товаров, освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3 Производительность. Более эффективно то предприятие, которое затрачивает на производство определенного количества продукции меньше экономических ресурсов. Показатели производительности труда, ресурсосбережения важны для любого предприятия.

4 Ресурсы. Определяется потребность во всех видах ресурсов.

Сравниваются наличный и необходимый уровни, и выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, обеспечения ее стабильности.

5 Прибыльность. Эти цели могут быть выражены количественно: достигнуть определенного уровня прибыли, рентабельности.

6 Управленческие аспекты. Краткосрочная прибыль предприятия, как правило, является результатом предпринимательского таланта и чутья, а также везения. Обеспечить получение прибыли в долгосрочной перспективе можно только за счет организации эффективного менеджмента, отсутствие которого, по мнению многих специалистов, сдерживает развитие российских предприятий.

7 Персонал. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда и т. д.

8 Социальная ответственность. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Собственно, с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о не нанесении ущерба окружающей среде.

Многоплановость целей объясняется тем, что любое предприятие, любая экономическая система являются многоцелевыми. И сложность заключается в определении приоритетов целей.

Определение миссии и целей ведет далее к анализу среды предприятия.

Анализ внешней среды организации.

3. По результатам анализа внешней среды создается перечень опасностей (угроз) и возможностей, с которыми организация сталкивается в этой среде. Перечень может включать как взвешивание факторов – для измерения значимости каждого фактора для данной организации (сумма всех весов должна быть равна 1), так и оценку воздействия фактора на организацию (при оценке можно использовать шкалу от 1 до 5 или от 1 до 10). Взвешенные оценки воздействия факторов рассчитываются путем умножения оценки каждого фактора на его вес.

Для проведения анализа внешней среды можно воспользоваться различными аналитическими инструментами:

- жизненным циклом отрасли;
- анализом «поля сил» по Ансоффу;
- СТЭП-анализом (анализом сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической);
- обзорами, информационными сообщениями, отчетами, систематическим мониторингом, анализом и статистической оценкой, созданием сценариев;
- дельфийской методикой;
- экстраполяцией статистических тенденций;
- концепцией движущих сил;
- пятью конкурентными силами по Портеру;
- картой стратегических групп – отображением различных конкурентных позиций соперничающих в отрасли фирм;
- ключевыми факторами успеха.

Трудно сказать какой из методов является наилучшим. Однако можно заметить, что те или иные методы диагностики пригодны в зависимости от следующих факторов:

- целей и требований к прогнозу;
- условий внешнего окружения;
- периода времени, охватываемого прогнозом;
- сроков выполнения прогноза;
- необходимости частого пересмотра прогноза;
- требуемой степени точности;
- ресурсов, которыми располагает организация.

4. Результатом анализа внутренней среды организации является оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям.

Таким образом проводится анализ фактического и нормативного потенциалов (или в сравнении с главным конкурентом, если посредством оценки своих конкурентных преимуществ). По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны – это возможные ключевые факторы успеха.

Для проведения **анализа внутренней среды организации** существуют различные методы, подходы и технологии, выбор которых определяется целями и задачами исследования конкретной организации.

Среди самых популярных можно выделить следующие:

- жизненный цикл изделия;
- жизненный цикл технологий;
- жизненный цикл организации;
- сравнительный анализ «цели – план – факт – оптимизация – отклонение»;
- СХЦ (БЕ) – выделение стратегических хозяйственных центров;
- SWOT-анализ;

- анализ цепочки ценностей (анализ и сравнение издержек фирмы с конкурентами по всей цепочке – от покупки сырья вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями);
- анализ функций (маркетинг, финансы, производство, персонал, культура);
- бенчмаркинг;
- опросы, беседы.

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

Произведение потенциала (Пот) и климата (Кл) дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции (Поз) предприятия:

$$\text{Пот} \times \text{Кл} = \text{Поз}. (1)$$

Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила возникает при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала.

Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую стратегическую силу (или определит так называемый стратегический успех), которую часто называют конкурентным преимуществом (Кпр):

$$\text{Поз} \times \text{Акт} = \text{Кпр}. (2)$$

У И. Ансоффа эта величина называется «конкурентным статусом фирмы» и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений, стратегического норматива (по существу, качества стратегии) и норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения.

Методика SWOT-анализа

SWOT-анализ впервые был введен профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews) в 1963 г., в Гарварде, на конференции по проблемам бизнес-политики, и основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

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

Цель SWOT-анализа – определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке.

Это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

- сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- слабости (Weaknesses) – недостатки организации;
- возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Проведение SWOT-анализа первоначально сводится к заполнению ячеек матрицы с перечнем сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

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

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

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями, с точки зрения SWOT-анализа, являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

	Возможности	Угрозы
	1.....	1.....
	2.....	2.....
Сильные стороны	SO (С и В)	ST (С и У)
1.....		
2.....		
Слабые стороны	WO (Сл и В)	WT (Сл и У)
1.....		
2.....		

Рис. 11. Матрица SWOT

Выделим преимущества и недостатки SWOT-анализа.

Преимущества SWOT-анализа:

- оценки, полученные в ходе матричного SWOT-анализа, позволяют проранжировать сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в порядке их важности для организации;
- SWOT-анализ позволяет выявить основные преимущества и недостатки работы организации и сформулировать стратегию её развития.

Недостатки SWOT-анализа:

- SWOT-анализ не учитывает финансовых показателей деятельности организации, что значительно искажает результаты исследования;
- классический SWOT-анализ, предполагающий определение параметров, не учитывает все факторы;
- SWOT-анализ не может дать точных результатов; необходимо понимать, что это только часть общего анализа организации.

Таким образом, заполнив такую матрицу, можно увидеть следующие результаты:

- определены самые важные направления развития предприятия;
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

3. Конкурентные стратегии организации

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

Стратегия как таковая представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей благодаря координации и распределению ресурсов организации. Стратегия поведения фирмы на рынке в условиях высоко конкурентной среды получила название «конкурентной стратегии».

Синтез понятий «конкуренция» и «стратегия» отражен на рисунке 1.

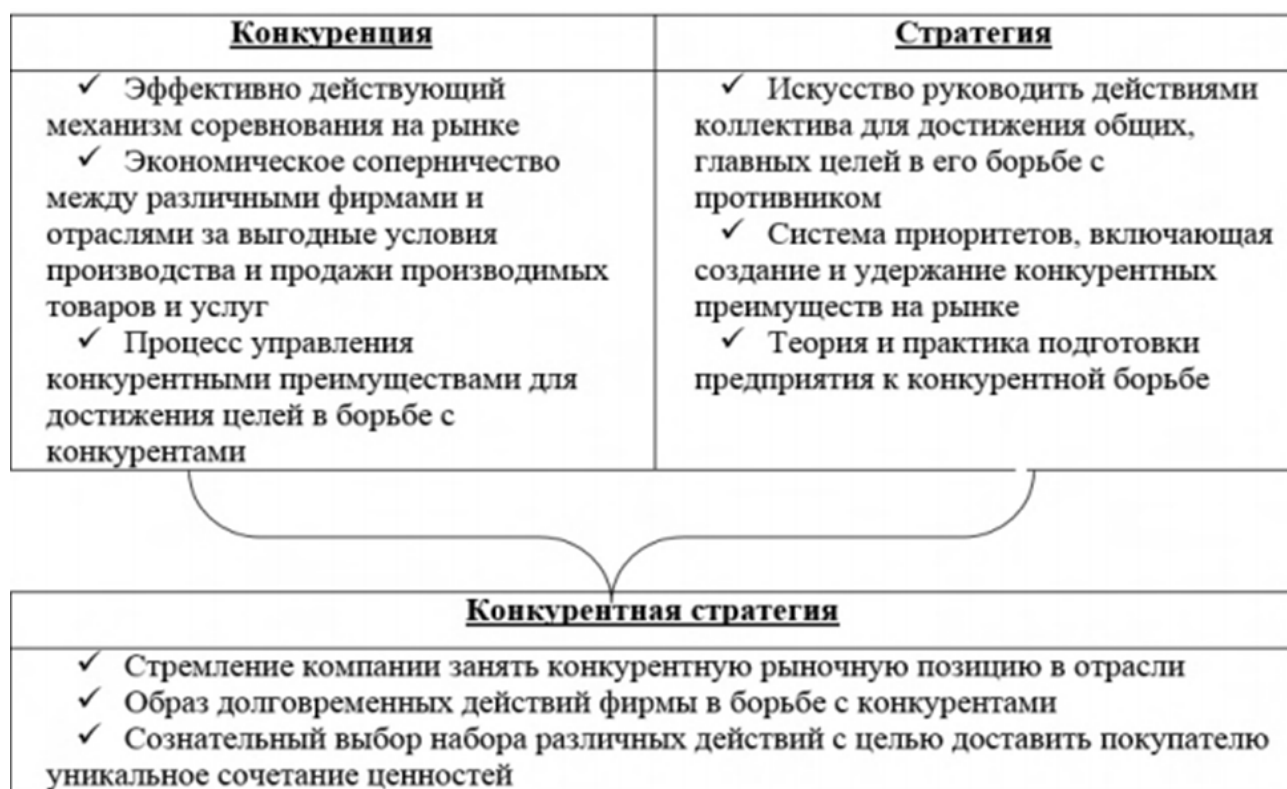


Рисунок 1. Сущность конкурентной стратегии.

Конкурентные стратегии находят свое отражение в стремлении бизнеса занять конкурентные рыночные позиции в отраслях, в которых сражаются соперники. Как правило, она нацелены на достижение устойчивых и выгодных позиций, которые позволили бы бизнесу противостоять напору сил, определяющих конкурентную борьбу в отрасли.

Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

В настоящее время существует большое разнообразие стратегий, которые могут быть представлены в виде классификации, приведенной на рис. 7.1.

В соответствии с приведенными классификационными признаками выделяются следующие.

По **возможности использования** выделяют стратегии – *типовые* и *оригинальные*.

В зависимости от **уровня управления** различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную.

Корпоративная стратегия – это общая стратегия корпорации в целом.

Деловая стратегия имеет целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности предприятия на рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабах предприятия по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персоналу, финансам и т.д.

Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных подразделений предприятия: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.



Рис. 7.1. Классификация видов конкурентных стратегий

В зависимости от типа функционирования выделяют конкурентные стратегии коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, литалентов, которые отражают конкретный тип биологического поведения предприятия и имеют соответствующую аналогию с поведением биологических систем.

Коммутанты, или "*Серые мыши*", – маленькие, гибкие предприятия, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предлагают товары (услуги)-имитаторы, товары (услуги)-подделки, прочно не привязаны к определенной области деятельности, легко переходят из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью на рынке. Гибкость и приспособляемость составляют основу этой конкурентной стратегии.

Коммутантами могут быть средние или малые предприятия, пережившие пик своей эффективности, более ориентированные на стабильный ограниченный спрос и услуги, чем на инновации и индивидуализированный подход к клиентам.

Пациенты, или "*Хитрые лисы*", – узкоспециализированные предприятия с количественным ростом (персонал, связи, подразделения), хорошо освоившие одну из ниш (областей потребностей) рынка. Не очень крупные предприятия, в течение многих лет производящие товары и услуги определенного типа. Конкурентная стратегия основана на узкой специализации, низких издержках и высоком качестве товара (услуг).

Виоленты, или "*Слоны*", "*Львы*", – предприятия-гиганты, достигшие максимально устойчивого положения на рынке и осуществляющие контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет большого масштаба деятельности и удовлетворения массового спроса покупателей.

Эксплеренты, или "*Мотыльки*", – начинающие, формирующиеся предприятия, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары (услуги). Они слабо связаны с рынком, не имеют достаточно средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Эффективно действуют как венчурные подразделения крупных предприятий или их дочерние предприятия. Основа деятельности – новые идеи, внешняя финансовая поддержка.

Литаленты, или "*Умирующие*", – это предприятия с излишне усложненной, неэффективной структурой, спадом финансовых показателей. Для них необходимо быстрое реперофилирование на новый бизнес, новые технологии, новые рынки, ориентация на деструктуризацию и рефинансирование.

Выделяют стратегии, обусловленные **позицией предприятия в конкурентной борьбе**: наступательная, оборонительная.

Наступательная стратегия характерна для предприятий, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательства. Проектируется и реализуется принципиально новый товар (услуга) или технология, приносящая конкурентные преимущества.

Оборонительная стратегия направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции предприятия на уже освоенных рынках сбыта. Основная функция стратегии – активизировать соотношение "затраты – результат" с собственными выгодами и выгодами для покупателей. Конкурентная борьба при такой стратегии ведется не по оригинальности товара (услуги) или технологии, а по их цене, объемам предложения и качеству.

На **основе анализа сил конкуренции** Майкл Портер выделил три базовые конкурентные стратегии, обладающие универсальной применимостью, с помощью которых организация может обеспечить себе конкурентные преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

- 1. *Лидерство по издержкам* создает защиту от действия всех пяти сил конкуренции:
 - • предприятие в состоянии получить прибыль при минимально допустимой для конкурентов цене;
 - • низкие издержки создают входной барьер для новых конкурентов и товаров-заменителей;
 - • низкие издержки защищают предприятие от действий сильных поставщиков, обеспечивая большую гибкость в случае повышения ими цен;
 - • сильные потребители не в состоянии добиваться снижения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента.

Низкоценовое лидерство эффективно при следующих условиях:

- • цена – доминирующая конкурентная сила;
- • отраслевой продукт – стандартизированный, простой в изготовлении;
- • отсутствие возможностей для дифференциации;
- • "большие" покупатели имеют значительную торговую силу.

Низкоценовому лидерству присущи следующие риски:

- • технологические изменения, обесценивающие предыдущий опыт и инвестиции;
- • возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по издержкам предприятиями-конкурентами;
- • неспособность вовремя вносить изменения в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.
- 2. *Дифференциация продукции* ориентирована на покупателей, которые готовы заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара (услуги).

Дифференциация может быть горизонтальной (различия товаров или услуг по отдельным характеристикам, цена приблизительно одинаковая) и вертикальной (предлагаемые характеристики товаров или услуг, цены на них и средний платежеспособный уровень дохода потребителей различны).

Дифференциация также защищает предприятие от действия пяти конкурентных сил, но иным способом:

- • по отношению к конкурентам дифференциация снижает возможность замены товара, усиливает приверженность потребителей марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность;
- • отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают предприятие от товаров-заменителей;
- • повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному повышению цен сильным поставщиком.

Дифференциация привлекательна при следующих условиях:

- • существует много путей для дифференциации продукта;
- • организация имеет ноу-хау в области производства или маркетинга;
- • потребности потенциальных потребителей различаются;
- • немногие конкуренты в отрасли следуют схожим путем дифференциации;
- • спрос неэластичен по цене;
- • отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Дифференциации может быть присуще следующее:

- • разрыв в ценах на дифференцированный товар (услугу) относительно конкурентов с низкими издержками настолько велик, что сохранить приверженность марке не удастся;
- • роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар (услуга) становится привычным;
- • восприятие дифференциации снижается под влиянием подделок и имитаций.
- 3. *Фокусирование* – сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка, потребительской нише, характеризующихся особыми потребностями, с целью лучшего, чем у конкурентов, их удовлетворения. Эта стратегия может опираться на лидерство по издержкам либо на дифференциацию, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка.

Фокусирование привлекательно тогда, когда:

- • для большинства конкурентов слишком дорого или трудно освоить данную нишу;

- у предприятия нет достаточного количества ресурсов для освоения широких рыночных сегментов;
- отраслевые сегменты существенно различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, которые не удовлетворены в полной мере.

К рискам фокусирования относятся:

- разрыв в ценах в сравнении с неспециализированными товарами конкурентов становится очень большим;
- различия в требованиях к товару потребителей целевого сегмента рынка и рынка в целом сокращаются;
- конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

В зависимости от **жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия** выделяют следующие стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, целенаправленного сокращения.

Стратегии концентрированного роста. К данной группе стратегий относятся:

- стратегия усиления товарной позиции с уже освоенной услугой (или пакетом услуг) на уже освоенном рынке, например за счет дополнительных маркетинговых или рекламных усилий;
- стратегия поиска новых рынков сбыта для уже производимой услуги (пакета услуг);
- стратегия разработки новой услуги (пакета услуг) на уже освоенном рынке сбыта.

Стратегии интегрированного роста. В данной группе стратегий различают:

- стратегию обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками ресурсов, необходимых для производства услуги);
- стратегию вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами, сбытовыми посредниками и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста. Здесь различают стратегии со следующими типами диверсификации:

- стратегия концентрической диверсификации (поиска дополнительных возможностей для производства и реализации новых услуг на существующей базе старого бизнеса; она остается в центре бизнеса);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство и реализация новых пакетов услуг, отличных от используемых на уже освоенном рынке сбыта);
- стратегия конгломератной диверсификации (организация расширяется за счет производства и реализации новых пакетов услуг, технологически не связанных с уже производимыми; новые услуги реализуются на новых рынках).

Стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах на рынке и кардинальных изменениях в экономике. Их применение проходит не безболезненно для предприятия. В то же время отдельные варианты данных стратегий рассматриваются как стратегии обновления бизнеса. Содержательно различают:

- стратегию "сбора урожая" (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся услуг);
- стратегию сокращения (заккрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися);

- стратегию сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат);
- стратегию ликвидации бизнеса.

4. Анализ привлекательности рынка и анализ динамики его развития. Анализ покупателей.

Анализ привлекательности рынка – это этап стратегического маркетинга, получение оценки привлекательности экономических возможностей для бизнеса в каждом сегменте, с целью уточнения расширения о выборе целевого сегмента.

Также анализ привлекательности – это изучение существующего контингента покупателей, анализ рыночных тенденций и рыночной среды, анализ ожиданий и исследование моделей покупки и потребления, анализ конкурентной среды.

Привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества определяют 5 факторов:

1. Препятствия на пути доступа на рынок;
2. Острота конкуренции;
3. Наличие товаров заменителей из других отраслей;
4. Влияние потребителей;
5. Влияние поставщиков.

Существует методика выбора и оценки факторов привлекательности рынка для компании. На основе исследований и оценки потенциала бизнеса разрабатывается перечень факторов привлекательности рынка.

Для принятия стратегических решений важно ставить цели и обосновать их с точки зрения возможностей их достижения и выбора альтернативных вариантов «Почему мы хотим работать именно на этом рынке?»

Такие обоснования как: «мы давно там работаем», «это самый большой рынок», «наши конкуренты вышли на этот рынок» не являются достаточными, так как это не сознательный выбор, а следование тенденции и противоречит активной рыночной деятельности.

Рыночная привлекательность — это потенциал рынка с точки зрения роста продаж и прибыли компании в случае выбора рынка для активной рыночной деятельности с учетом поставленных целей и потенциала самой компании.

Существует ряд маркетинговых факторов, влияющих на привлекательность рынка. Эти факторы перечислены ниже и позволяют определить привлекательность рынка:

1. Размер рынка;
2. Рыночные тенденции (рост рынка, динамика цен);
3. Рыночная доходность;
4. Конкурентная среда (конкурентная напряженность);
5. Общие риски (нестабильность рынка);
6. Возможность дифференцирования предложения (продуктов и услуг);
7. Сегментация;

8. Наличие и разветвленность структур распределения (дилеры, розничная торговля, прямые оптовые операторы).

Таким образом, оценка уровня экономической привлекательности — это эффективный инструмент определения результативности деятельности предприятия. Показатель экономической привлекательности является отражением эффективности деятельности предприятия в современных экономических условиях, а обладая данной информацией, можно не только принимать обоснованные управленческие решения, но и разрабатывать стратегии развития. Таким образом, экономическая привлекательность является одним из важнейших объектов контроля и анализа деятельности предприятий.

Анализ покупателей дает возможность установить профиль покупателя (географическая зона, демографические и социально-психологические характеристики), определить отношение потребителя к продукту, торговую силу продукта.

Результаты анализа должны дать ответы на следующие вопросы какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателем на какой **объем продаж** может ориентироваться предприятие в какой мере покупатели привержены продукту именно этой организации кто **потенциальные покупатели** что ожидает продукт в будущем.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.

Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой **объем продаж** может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг **потенциальных покупателей**, что ожидает продукт в будущем и многое другое.