

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Факультет «Инновационный бизнес и менеджмент»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

Краткий конспект некоторых вопросов курса

«**Современный стратегический анализ**»

Составитель к.э.н., доц. Фатеева О.В.

Ростов-на-Дону

2020

**Содержание**

**Раздел 1. Концепция современного стратегического анализа**

1.1.Общие вопросы стратегического управления

1.2 Стратегический анализ: понятия, процедуры, инструменты;

1.3 Этапы оценки стратегической ситуации

**Раздел 2. Сбор информации о положении организации**

2.1 Цель, объекты и результаты сбора и анализа информации

2.2 Факторы внешней и внутренней среды, угрозы и возможности, сильные и слабые стороны организации

23. Профиль организации, конкурентная позиция (см)

**Раздел 3. Анализ стратегической ситуации организации**

3.1 Структура оценки стратегической ситуации

3.2 Анализ факторов макросреды, STEP -анализ

3.3 Анализ факторов внешней и внутренней среды, SWOT-анализ

3.4 Метод составления профиля организации

3.5 Метод SNW-анализа

3.6 Анализ конкурентной позиции организации:

- пять сил конкуренции и три конкурентные стратегии по М. Портеру

- портфельная модель и матрица БКГ

- многофакторная матрица Мак-Кинси

- матрица возможностей И. Ансофа

3.7 Конкурентные преимущества организации, как основа формирования конкурентной стратегии

3.8 Отраслевой анализ (см)

**Раздел 4. Формирование видения, миссии и целей организации**

4.1 Видение, миссия организации

4.2 Цели организации, система правил "SMART"

**Раздел 5. Стратегия в системе стратегического управления организацией**

5.1 Подходы к определению понятия "стратегия"

5.2 Объекты стратегического управления и их стратегии

5.3 Базовые виды стратегии

5.4 Функциональные стратегии предприятия

5.5 Портфельные стратегии

**Раздел 6. Разработка сценариев будущего образа организации**

6.1 Прогнозирование и планирование

6.2 Методы прогнозирования деловой среды

6.3 Технологическое прогнозирование

6.4 Социально-политическое прогнозирование

6.5 Подходы к разработке сценариев

**Раздел 7. Сравнение прогнозных (сценарных) ориентиров с реальными возможностями**

7.1 Выявление и анализ стратегических разрывов

7.2 GAP-анализ

**Раздел 8. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии**

8.1 Подходы к формированию альтернатив и выбору стратегии

8.2 Риски стратегических альтернатив

**Раздел 9. Реализация стратегии организации**

9.1 Процесс реализации стратегии

9.2 Типы стратегических изменений

9.3 Система планов

9.4 Оценка хода выполнения стратегии и принятия корректив

9.5 Условия реализации стратегии

**Раздел 1. Концепция современного стратегического анализа**

1.1.Общие вопросы стратегического управления

Стратегический менеджмент — это одна из функций менеджмента, направленная на управление долгосрочными целями и действиями компании.

Основной задачей стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.



Стратегическое управление – это управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса), т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса — это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

3. Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.



В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Сегмент — это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора.

Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

• стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

• бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

• деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса — достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

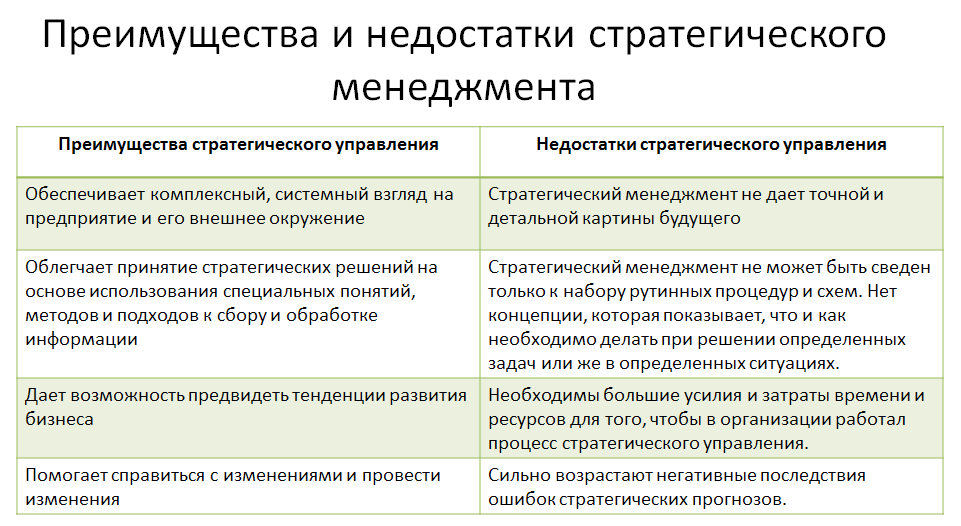
3. Функциональная сфера деятельности, или подразделение, — структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг, финансы и др.).

Предметом стратегического управления являются:

1. Проблемы, которые прямо связанны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

«Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.»





1.2 Стратегический анализ: понятия, процедуры, инструменты

Реализация стратегии проявляется в том, как организация:

• формирует уникальный набор ресурсов;

• создает способности;

• распоряжается ресурсами;

• использует способности;

• управляет взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

Стратегическое управление проявляется через конкретные функции, среди которых важное место занимает стратегический анализ.

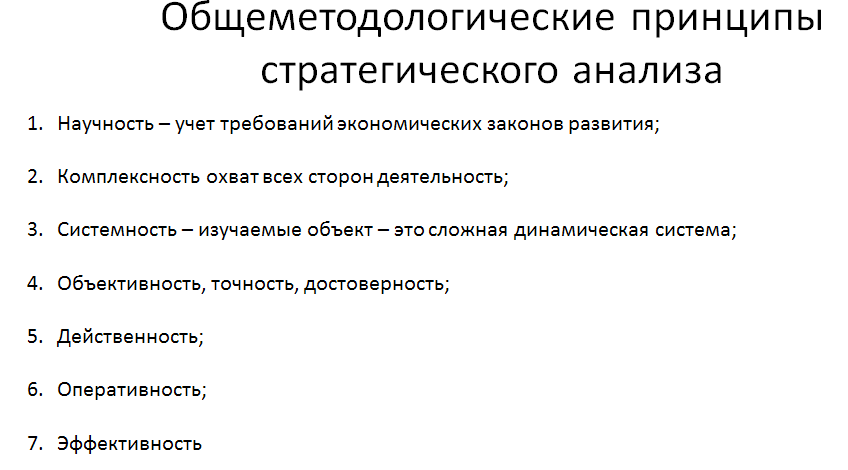


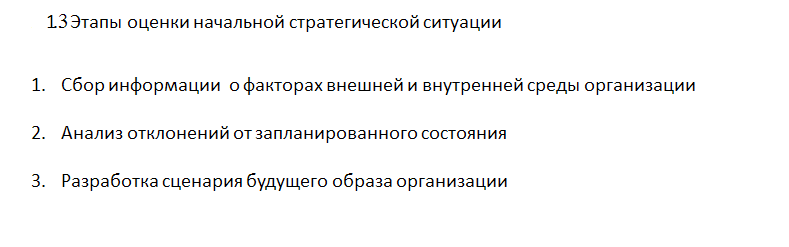
Стратегический анализ занимает срединное место между функциями сбора и обработки информации и функциями принятия решений.

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



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





**Раздел 2. Сбор информации о положении организации**

2.1 Цель, объекты и результаты сбора и анализа информации

Выявление:

- угроз и возможностей, создаваемых внешней средой;

- сильных и слабых сторон организации;

- конкурентных позиций организации

Профиль организации

Внешняя и внутренняя среда организации

Качественно-количественные результаты деятельности организации

Рис. 9 Объекты и результаты сбора и анализа информации

Выявление отрицательных и положительных воздействий среды на будущую деятельность организации

Перемещение внимания в процессе оценки от понимания среды к пониманию значения состояния среды для будущего организации

Рис. 10 Цель оценки информации

2.2 Факторы внешней и внутренней среды, угрозы и возможности,

сильные и слабые стороны организации



Рис. 11 Факторы внешней и внутренней среды

совокупность факторов (условий и организаций), оказывающих воздействие на деятельность фирмы

Рис. 12 Внешняя среда организации

Организацию можно рассматривать как совокупность ее параметров, которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей) среды.

**Внешняя среда** разделяется на факторы косвенного (**макросреда**) и прямого (**микросреда**) воздействия.

**Макросреда —** факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом:

экономическая среда — факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темпы роста ВВП, внешние долги и т. П.), влияние бюджетной и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и и др.;

политическая среда — факторы, определяющие развитие политических процессов, стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т. П.;

технологическая среда (способы преобразования ресурсов в результат) — факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменения технологического базиса производства;

социальная среда — факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения. Изменения социальной среды могут оказывать воздействие на определенные; рынки товаров или услуг.

Для того чтобы эффективно изучать внешнюю среду, должна быть создана специальная структура в организации. Наиболее часто применяются следующие способы наблюдения: анализ материалов, опубликованных в специальных источниках; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; проведение внутрифирменных дискуссий.

**Микросреда** — факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие ее конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. К ним относятся:

поставщики ресурсов — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для ее эффективной деятельности;

потребители продукции (работ, услуг) — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), испытывающие спрос на продукцию (работы, услуги), предлагаемые конкретной организацией;

конкуренты — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы, услуги), которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

посредники — хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), способствующие в продвижении, распространении и сбыте товаров организации. Посредники обеспечивают:

1. физическое перемещение товаров от мест их производства к пунктам продажи или потребления, их накопление и предпродажную подготовку;

2) кредитную поддержку сделок и страхование рисков порчи или пропажи товаров;

3) собственно продажу;

4) помощь в поиске покупателей, рекламе, стимулировании сбыта и послепродажном сервисе.

Контактные аудитории — это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на ее результаты. К ним относятся:

— государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;

— местные органы власти;

— общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;

— аудиторские и консалтинговые фирмы;

— независимые средства массовой информации: пресса, радио, телевидение.

Основные характеристики внешней среды — это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределенность внешней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение какого-либо фактора окружения может обусловливать изменение других. Сложность внешней среды — число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. В высокоподвижной среде организация или подразделение должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения. Неопределенность внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности внешней среды организация может использовать два подхода.

1. Адаптация к условиям среды предусматривает создание такой структуры организации, которая способна реагировать на изменения во внешней среде, в которой имеется постоянный мониторинг изменений внешней среды. Любые изменения внешней среды требуют повышения гибкости структуры организации, способности к быстрому и экономичному перераспределению функций и задач, решаемых тем или иным подразделением организации или отдельными ее сотрудниками.

2. Влияние на внешнюю среду предусматривает реализацию мер по целенаправленному воздействию на факторы внешней среды. В качестве таких мер могут использоваться:

— стратегия конкуренции как фактор борьбы на рынке;

— реклама как метод управления спросом;

— связи с общественностью как метод повышения имиджа организации в обществе;

— политическая деятельность как стремление влияния на государство посредством участия в различных общественных организациях и ассоциациях, которые лоббируют интересы своих членов в органах государственного управления.

Организация в рыночном хозяйстве находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая является источником, с одной стороны, шансов получения прибыли и устойчивого развития, расширения рынков, с другой — опасностей и угроз утери завоеванных рыночных позиций, падения спроса на продукцию (услуги), морального старения технологии, нововведений конкурентов и т. П.

Определение возможностей

Определение угроз

Рис. 13 Цель анализ внешней среды

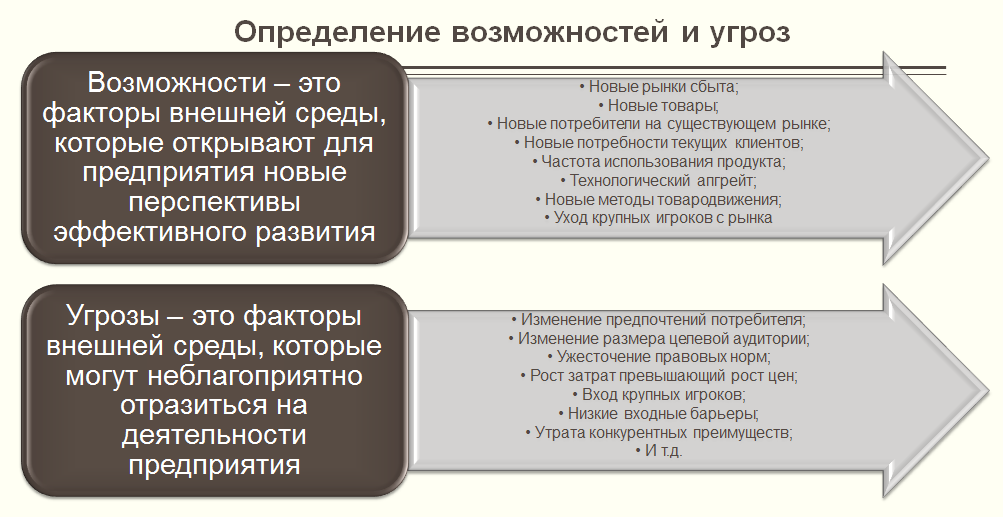


Рис. 14 Возможности и угрозы

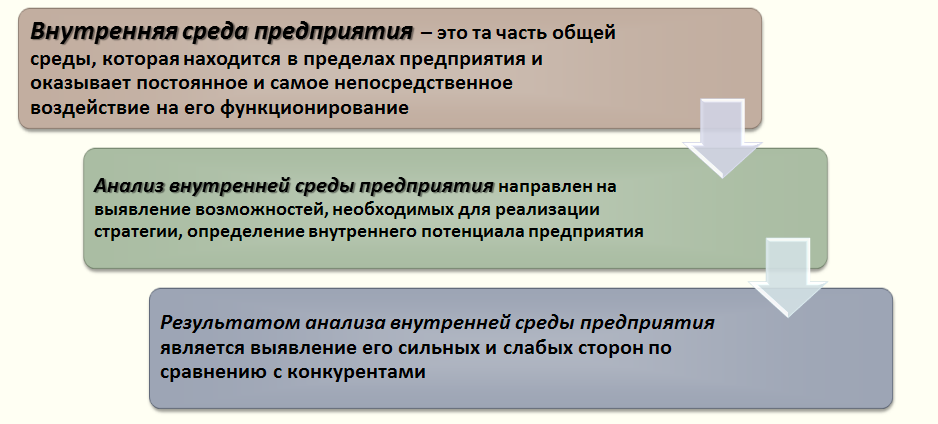


Рис. 15 Внутренняя среда организации

****

Рис. 16 Сильные и слабые стороны организации

**Раздел 3. Анализ стратегической ситуации организации**

3.1 Структура оценки стратегической ситуации

На показатели функционирования организации оказывают влияние изменения, происходящие во внешней среде. Воздействию этих изменений подвергаются цели, стратегии и сама миссия организации. Поэтому актуальной задачей руководства является обеспечение адекватности стратегии организации окружающей ее среде. Важно ответить на вопрос: «Как развивались организация и ее окружение до настоящего времени, какие тенденции они имеют в сравнении в планом и прогнозом?», а именно руководство должно иметь четкое представление, в какой стратегической ситуации находится организация в данный момент. Процесс оценки стратегической ситуации включает три стадии (этапа): сбор информации о настоящем положении организации; анализ отклонений от запланированного состояния и, как логиче­ское завершение цикла, — проектирование сценария (рис).На первой стадии производится сбор информации о профиле организации с учетом состояния внешней среды.

Профиль — это комплексная оценка организации, характеризующая ее специализацию, организационно-технический уровень, сис­тему управления и организационную культуру. Для нормального функционирования организации необходимо обеспечивать определенное соответствие между ее профилем и внешней средой. Про­филь выявляется путем исследования: бизнеса, которым занимается организация; положения ее на рынке, лидер она или догоняющий; техники, технологии и интенсивности использования производственных мощностей и рабочей силы; организации производства и организационной структуры управления; организационной и деловой культуры; насколько динамична организация в целом.

При сравнении профиля организации с формированием развивающейся (изменяющейся) внешней среды необходимо проанализировать с позиций настоящего времени и обозримого будущего: влияние на организацию со стороны общества, и наоборот; технологическую среду организации и технологические тенденции на ее рынке; экономическую среду и экономическую политику ор­ганизации; структуру взаимосвязей со средой, входящие и выхо­дящие коммуникации; характер законодательных ограничений и политического воздействия на деятельность организации.

Центральное место на второй стадии процесса анализа стратегической ситуации отводится анализу ее сильных и слабых сторон. Основное внимание уделяется выявлению степени уязвимости организации от изменений во внешней среде и особенностей, пре­пятствующих использованию возможностей среды. На основе это­го определяются отличительные черты организации, позволяющие ей использовать благоприятные возможности и нейтрализовать угрозы или смягчить их воздействие.

На третьей стадии разрабатываются сценарий будущего образа организации и пути его достижения с учетом вновь открывающихся возможностей и угроз. Такой сценарий позволит выявить организационные, технологические и маркетинговые качества организации, которые обеспечат использование возможностей и да­дут ей шанс избежать потенциальных угроз. Анализ, предложенный выше, позволит определить положение организации в будущем при сохранении запланированной стратегии. Центральным моментом здесь является выявление и анализ «стратегических разрывов» (брешей).

Под «стратегическими разрывами» понимают разницу между выбранным (запланированным) курсом развития организации и курсом развития в новой изменяющейся среде. «Стратегические разрывы» могут возникать между различными элементами стратегического управления: целями и стратегией, стратегией и организационной структурой, стратегией и механизмами ее реализации, стратегическим и текущим планированием и т.д. Они в большой степени определяются интуитивно, на основе опыта и знаний ведущих плановиков и руководителей организации. Венцом проектирования сценария являются стратегическое планирование, которое учитывает обстоятельства, связанные с изменениями во внешней среде и степенью адекватности этой среде профиля организации, а также результаты, связанные с новым видением организации. Затем уточняются стратегические цели и алгоритм замыкается. Необходимо отметить, что исследование, описанное здесь, может проводиться для оценки ситуации, в которой находится орга­низация, или для обоснования использования возможностей раз­вития, требующих предварительной проверки и контроля новых управленческих решений.

3.2 Анализ факторов макросреды

Любое предприятие осуществляет свою деятельность под влиянием сил внешней среды, которые либо открывают новые возможности, либо грозят предприятию новыми неприятностями. Часть этих сил, которые носят название «Макросреда» не поддаются контролю со стороны предприятия, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия. К основным факторам макросреды относят: демографические, экономические, политические, научно-технические, природные, культурные (рисунок).



Рис. 17 Факторы макросреды

Аналитический инструмент стратегического планирования – PEST-анализ – развивается с начала 60-х гг. прошлого столетия. Для формулирования стратегии любой организации необходимо провести PEST-анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней макросреды, который позволяет оценить состояние рынка, понять позицию организации, ее потенциал и перспективность направлений бизнеса.

Анализ политических факторов позволяет создать ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Основная причина изучения экономических факторов – это возможность понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа, которая позволяет уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Выявление тенденций в технологическом развитии позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Технологические факторы считают основным двигателем производственного и социального прогресса.

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее. На практике часто исследуются также правовые, экологические, демографические, физические и культурные факторы.

Аббревиатура PEST (иногда встречается как STEP) образована по начальным буквам английских слов political (политический), economical (экономический), social (социальный) и technological (технологический).



Рис. 18 Модели анализа факторов макросреды



Рис. 19 Пример факторов для PEST-анализа

STEP-анализ, PEST-анализ

Применяется для планирования и установления стратегических направлений деятельности предприятия.

Цель:

Отслеживание изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, неподконтрольных организации, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Суть:

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней макросреды, которые могут существенно повлиять на бизнес, их структурирование и формулирование стратегии организации.

План действий:

1. Выявить тенденции основных групп факторов внешней макросреды и составить ясное представление о влиянии этих факторов на организацию. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы.

2. Описать структуру каждого фактора внешней макросреды и оценить влияние каждого события на стратегию организации

3. Оценить вероятность осуществления каждого фактора (события) для данной организации.

4. Сформулировать различные варианты стратегии организации и оценить вероятность осуществления каждого из них для данной организации.

5. Разработать стратегию, наилучшим образом отвечающую интересам развития организации с учетом имеющихся и перспективных компетенций и ресурсов.

Результат:

Формализация результатов обследования текущего состояния организации и оценка внешней экономической ситуации, складывающейся в сфере производства и коммерческой деятельности. Разработка стратегии организации.

Достоинства:

Наглядность, простота освоения и применения.

Позволяет организации определить возможности для бизнеса и использовать их в полном объеме.

Недостатки:

Доступ к качественным внешним источникам данных может быть трудоемким и дорогостоящим.

Для обеспечения эффективности этого процесса необходимо проводить его на регулярной основе.

3.3 Анализ факторов внешней и внутренней среды, SWOT-анализ

SWOT-анализ - один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов, разработке стратегических целей и задач компании.

Термин SWOT впервые был использован Кеннетом Эндрюсом (Kenneth Andrews) в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики.

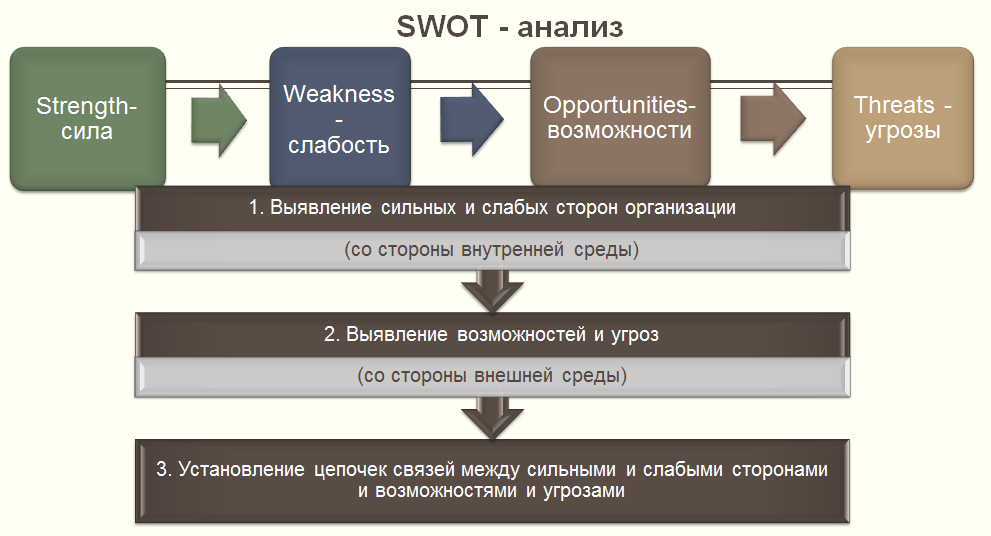


Рис. 20 SWOT-анализ

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять внешним угрозам. Соответственно, необходим анализ внутренней и внешней ситуации.

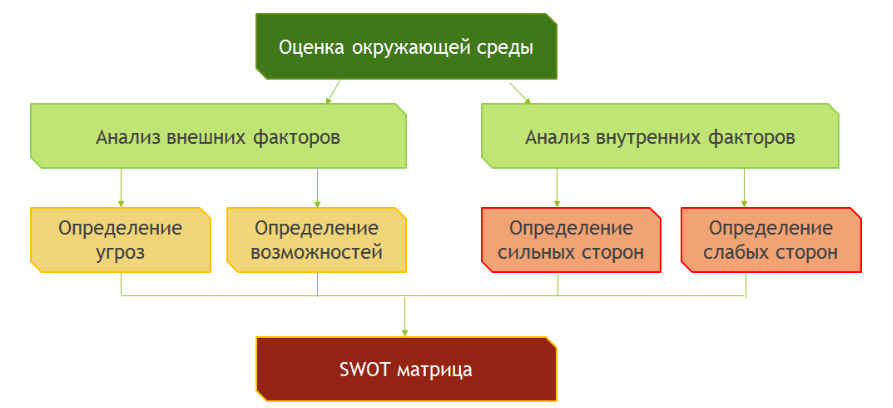


Рис. 21 Схема проведения SWOT-анализа

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.

На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа

На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

При оценке внешней ситуации стоит учитывать:

* законодательство и политический климат,
* ожидаемые или возможные его изменения, которые могут повлиять на работу компании. (Пр.: изменения в таможенном законодательстве);
* экономическое положение страны, региона (изменение показателей ВНП, возможные крупные изменения в экономике, потенциально влияющие на компанию, ожидаемая инфляция);
* социально-демографические факторы;
* изменение технологий (ожидание технических новинок);
* экологическую среду.

В процессе проведения анализа внутренней ситуации компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность.

В процессе проведения анализа подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы анализа:

* менеджмент (оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность);
* маркетинг (включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, PR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий);
* персонал (особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала);
* анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров (распределения объемов продаж по членам сети дистрибьюции, типам посредников, аудит дистрибьюторов, выделение приоритетных дилеров);
* анализ продуктового портфеля (оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки);
* анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;
* наличие устойчивого конкурентного преимущества (например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий);
* анализ ценовой политики, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта и задач компании.

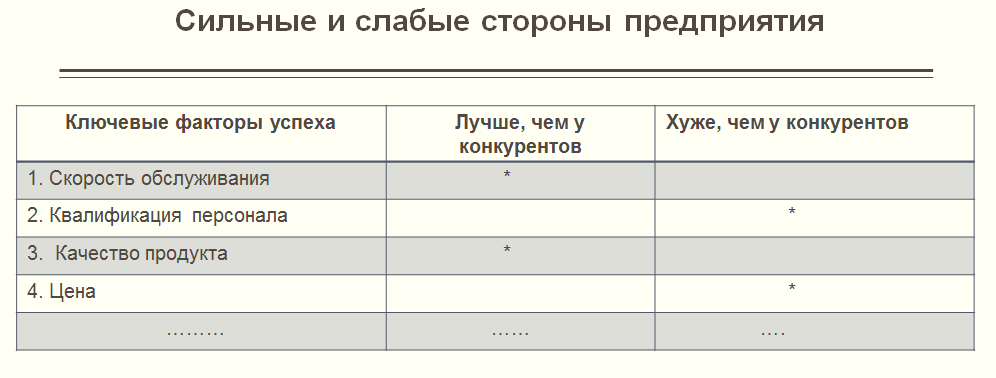


Рис. 22 Пример анализа сильных и слабых сторон предприятия

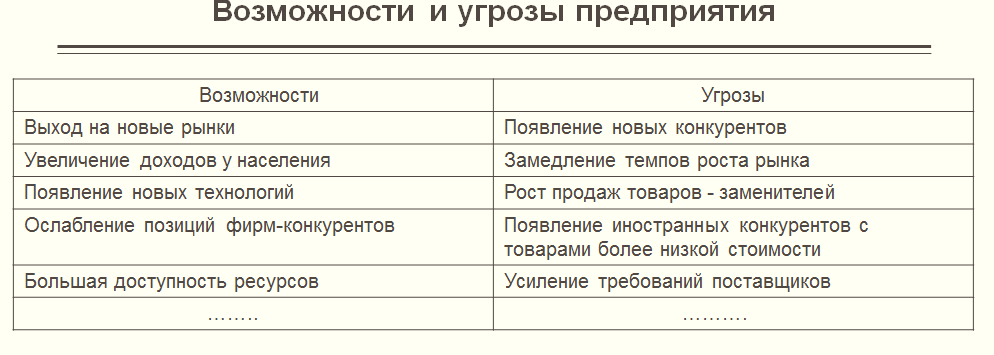


Рис. 23 Пример определения факторов, создающих возможности и угрозы

для предприятия

Результаты SWOT-анализа заносятся в таблицы.

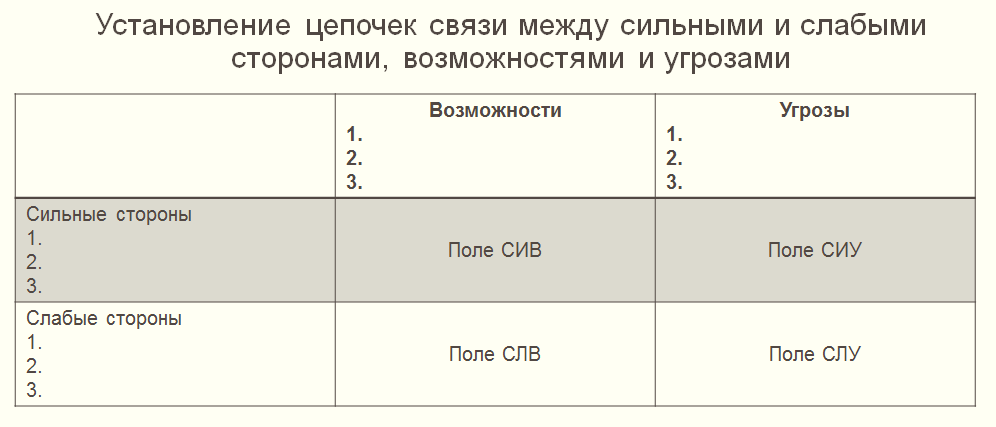


Рис. 24 SWOT матрица

Решающими для успеха всегда являются конкретные действия (мероприятия), связанные с определенными целями и последовательно реализованные.

Следующие ошибки чаще всего встречаются в таблицах SWOT-анализа:

1. Проведение SWOT-анализа без предварительно установленной общей цели. SWOT – это не абстрактный анализ, его использование предполагает достижение определенной цели

2. Внешние шансы часто путают с внутренними преимуществами (Strengths) компании, в то время, как они должны быть строго разграничены

3. SWOT-анализ часто путают с всевозможными стратегиями. Нельзя забывать основное отличие одного от другого (SWOT-анализ описывает состояния, а стратегия - действия)

4. В процессе SWOT-анализа не выделяются приоритеты, не называются конкретные мероприятия.

Правила проведения SWOT-анализа

Для проведения SWOT-анализа не нужна формальная подготовка. Любой менеджер, который ориентируется в делах компании и знаком с рынком, может составить простую форму SWOT.

Но эта простота и лёгкость применения имеет и обратную сторону. Есть риск неправильного использования, поспешных и бессмысленных выводов, использования неопределенных и двусмысленных понятий. Вдобавок, не стоит забывать, что для объективности картины надо использовать для анализа только актуальную, проверенную и свежую информацию, о чём многие пользователи просто забывают.

За и против

SWOT-анализ часто подвергается критике. Речь идет о стандартизованной схеме анализа, которая подходит не всем предприятиям и фирмам.

Преимущества SWOT-анализа

Помогает компании использовать внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии.

Если сильных отличительных преимуществ у компании пока нет, можно проанализировать свои потенциально сильные стороны и использовать их для достижения маркетинговых целей.

Проанализировать все слабые и уязвимые места компании, чтобы понять, влияют ли они на конкуренцию, положение на рынке, можно ли их откорректировать, исходя из стратегических соображений?

Знать, какие ресурсы и квалификации лучше всего использовать для того чтобы получить максимально благоприятные возможности.

Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными для компании, предпринять ряд стратегических действий для хорошей защиты.

Недостатки

SWOT-анализ это просто инструмент для получения наглядной структурированной информации, он не содержит четких рекомендаций или конкретных сформулированных ответов. Дальше - работа аналитика.

Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты чрезвычайно зависимы от полноты и качества исходной информации. Для объективного SWOT-анализа нужны эксперты с глубоким пониманием тенденций развития рынка и его текущего состояния, или осуществить большой объем работы по сбору и анализу первичной информации.

В процессе формирования таблиц могут быть допущены механические ошибки (потеря важных факторов или включение лишних, некорректная оценка весовых коэффициентов и проч.). Их сложно выявить, кроме совсем явных ошибок, но они влияют на процесс дальнейшего анализа и приводят к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям.

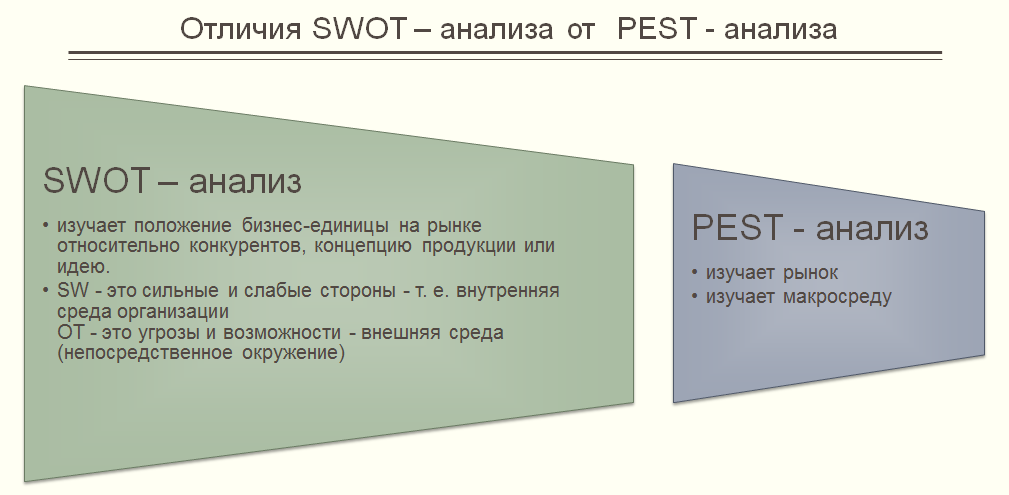


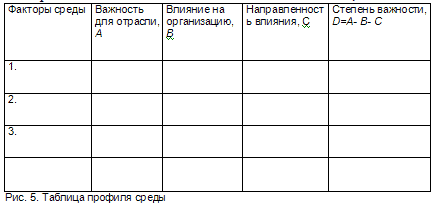
Рис. 25 Отличия SWOT-анализа от PEST - анализа

3.4 Метод составления профиля организации

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

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

* важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;
* влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;
* направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.



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

3.5 Метод SNW-анализа

SNW-анализ – это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

S – сильная позиция (strength position);

N – нейтральная позиция (neutral position);

W – слабая позиция (weakness position).

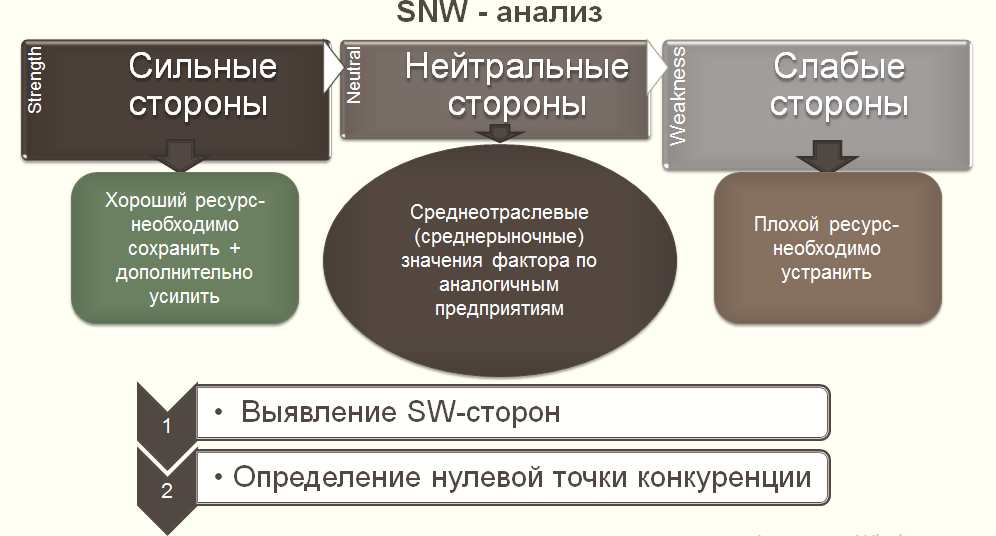


Рис. 26 SNW-анализ

Сильная и слабая оценка позиции присуща как методу SWOT-анализ, так и SNW-анализ, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его соответствия.

Управленческие цели SW подхода:

1) сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить + дополнительно усилить;

2) слабые стороны – т.е. плохой внутренний ресурс – устранить.

Основная причина добавления нейтральной стороны: для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Что это дает предприятию? Прежде всего, это позволяет выявить наиболее сильную сторону организации и совершенствовать ее, то есть позиционировать предприятие на том или ином рынке.

В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW-анализа, который по большей части сводится к заполнению следующей таблицы:.



Рис. 27 Пример таблицы для SNW-анализа

Подбор стратегических позиций осуществляется с учетом специфики деятельности предприятия.

Итогом SNW-анализа является формирование профиля позиций предприятия в регионе. Если в результате наложения результатов отрицательных и положительных оценок будет сформирован положительный профиль, то исследуемой системе присущ определенный уровень конкурентных позиций. Возможно, уступая конкурентам по одним позициям, исследуемое предприятие имеет преимущества по другим.

3.6 Анализ конкурентной позиции организации:

*Пять сил конкуренции М. Портера*

Важным направлением [маркетингового анализа](https://center-yf.ru/data/Marketologu/marketingovyy-analiz.php) является анализ конкурентной позиции предприятия (организации). Под конкурентоспособностью организации понимается ее способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде или превышение прибыльности в краткосрочном периоде по сравнению со среднестатистической прибыльностью в соответствующей сфере бизнеса.   
 В общем виде конкурентоспособность — это эффективность функционирования организации в краткосрочном периоде.   
 Для обеспечения конкурентоспособности организации необходимо наращивать конкурентный потенциал, который означает потенциальную возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать стратегическую конкурентоспособность. Этот показатель определяется совокупностью параметров, характеризующих возможность (потенциал) и способность организации эффективно функционировать на рынке, удерживать или увеличивать свою рыночную долю, иметь достаточную [рентабельность](https://center-yf.ru/data/ip/Rentabelnost.php), финансовую устойчивость в перспективе.   
 Задача конкурентного анализа - изучение возможностей предприятия организовывать и развивать основной вид деятельности в реальных условиях с учетом нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности.   
 Конкурентный анализ включает определение и оценку главных конкурентных сил, на основе которых руководство формулирует основные варианты конкурентных стратегий.



Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим пяти конкурентным силам

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



Рис. 28 Пять сил конкуренции Майкла Портера

Новые конкуренты возникают, когда организации из других отраслей или вновь создаваемых структур занимаются бизнесом данной отрасли.

Товары – заменители могут обострить конкуренцию, если они эффективно удовлетворяют те же потребности, но несколько иным способом, когда товар, предлагаемый организации имеет сходные функциональные характеристики с товаром производимыми другими организациями.

Внутриотраслевая конкуренция является наиболее интенсивной, т.к. конкуренты борются за величину рыночной доли.

Конкурентная сила поставщиков оказывает прямое влияние на эффективность функционирования покупателей и заказчиков. Сильные поставщики могут повышать или снижать цены на свои товары, повышать и снижать качество поставляемых товаров и услуг.

Конкурентная сила покупателя – ее воздействие заключается в том, что покупатели определяют спрос. Их сила выражается в давлении на цены в целях их снижения, в требовании более высокого качества, лучшего обслуживания.

Новые конкуренты, их появление на рынке могут ограничить некоторые входные барьеры, как то:

1) экономия на масштабе и опыте производства организаций сдерживает затраты на производство новой продукции на том уровне, который не могут позволить себе новоиспеченные организации;

2) дифференциация продуктов и услуг, т. Е. возможность использования раскрученных торговых марок, которые подтверждают уникальность продукции и ее выбор у покупателей;

3) потребность в капитале. При высокоэффективной конкуренции нужны большие первоначальные инвестиции. Этот барьер во взаимодействии с экономией на масштабе и опыте производства ставит препятствия для новых инвестиций в российскую металлургию;

4) издержки переориентации, которые связаны со сменой поставщиков, повышением квалификации работников, научными и проектными разработками вновь образованной продукции и т. Д.;

5) обязательное образование новой системы каналов распределения; 6) политика государства (правительства), которая не помогает просачиванию на рынок новых организаций.

Товары-заменители. Конкуренция усилится при возникновении продукции, которая удовлетворяет одни и те же запросы (потребности) покупателей, только другими методами. Например, конкуренцию организациям, производящим батон столовый, могут составить предприятия, производящие батон отрубной, у которого имеются свои конкурентные преимущества: это диетический продукт. При проникновении на рынок товаров-субститутов имеются некоторые сложности:

1) использование ценовой конкуренции, применение которой дает возможность обратить внимание потребителей на низкие цены, а не на проблему качества продукции;

2) рекламные атаки на покупателей;

3) появление на рынке совершенно новой продукции и др

*Портфельная модель и матрица БКГ*

Для определения настоящего и будущего положения бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности товара конкурировать на нем чаще всего используют так называемые портфельные модели анализа стратегии.

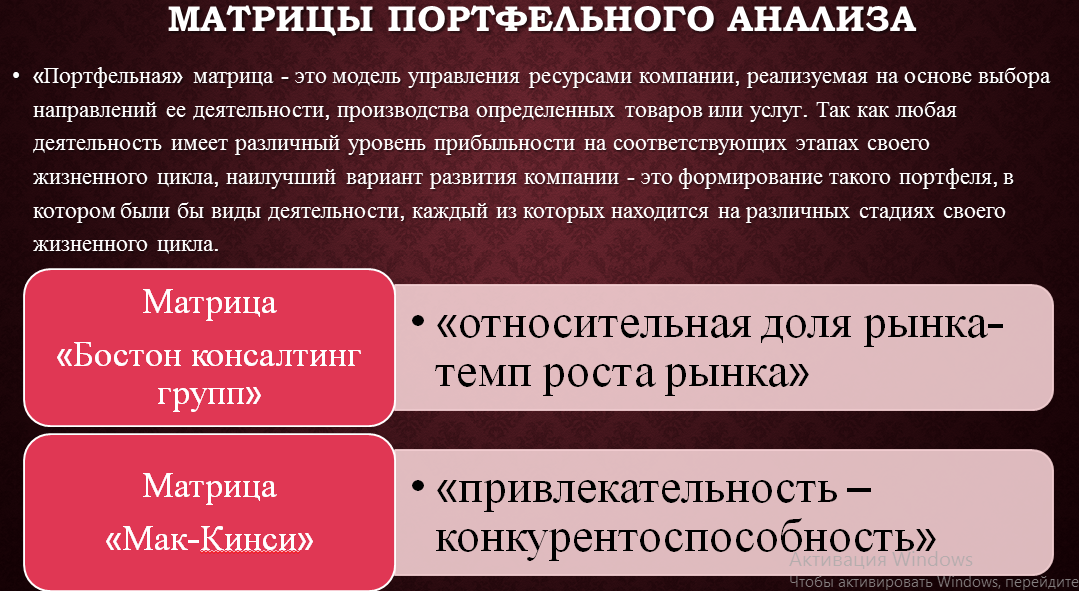


Рис. 29 Матрицы портфельного анализа

С их помощью и выбирают продуктовую стратегию предприятия, т.е. вид товара и порядок действий с ним, обеспечивающие достижение целей организации на очередной плановый период.

Классической портфельной моделью является матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)

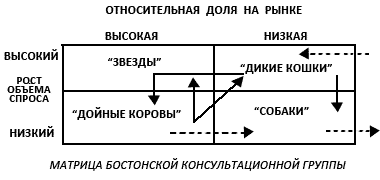


Рис. 30 Матрица Бостонской консультационной группы

Матрица указывает на четыре основные позиции товара:

• высококонкурентный товар на быстрорастущих рынках (товар «звезда»);

• высококонкурентный товар на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках (приносящие устойчивые прибыли «дойные коровы», или «денежные мешки»);

• не имеющие хороших конкурентных позиций, но действующие на перспективных рынках товары с неясным будущим («знак вопроса»);

• низкоконкурентные товары на рынках, находящихся в состоянии застоя («собаки» или отверженные мира бизнеса).

Основные показатели матрицы

Построение матрицы БКГ начинается с расчета трех показателей по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж/ прибыли анализируемых товарных групп.

*Расчет относительной доли рынка*

Рассчитывается делением абсолютной доли рынка товара компании на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте. Относительная доля рынка откладывается по горизонтальной оси матрицы и является показателем конкурентоспособности товара компании в отрасли.

Если значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка. Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

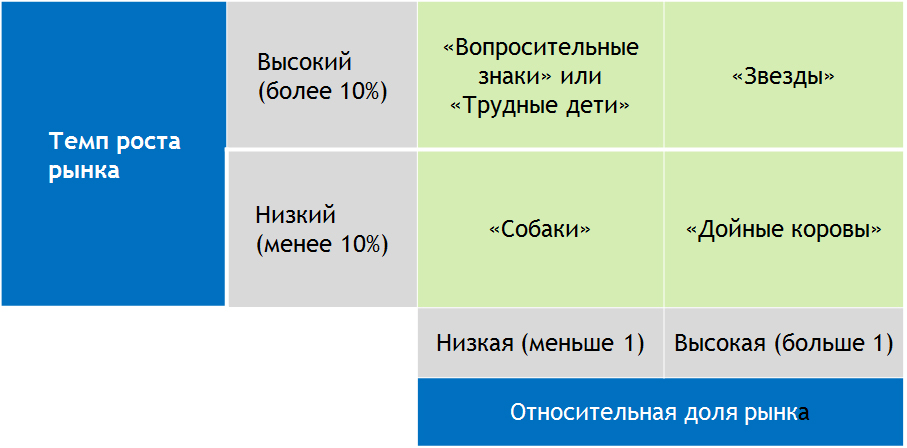


Рис. 31 Пример таблицы БКГ

**Пример расчета относительной доли рынка:**

Компания оперирует в двух сегментах : завтраки и приправы. В сегменте » завтраки» доля компании 40%, а доля ключевого конкурента 20%. В сегменте «приправы» доля компании составляет 10%, а доля ключевого конкурента 30%.

Относительная доля рынка компании в сегменте «завтраки» будет составлять 40%/20% = 2, что больше 1, а значит показатель высокий.

Относительная доля рынка в сегменте » приправы» будет составлять 10%/30%=0,33, что меньше единицы, а значит показатель низкий.

*Расчет темпов роста рынка*

Откладывается по вертикальной оси матрицы БКГ и является показателем зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги. Рассчитывается как средне взвешенное значение среди всех сегментов рынка, на которых действует компания.

Если показатель темпа роста рынка больше 10% — рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Если показатель роста рынка меньше 10% — рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

**Пример расчета темпа роста рынка:**

* Исходная информация: 3 рыночный сегмента А, В, С.
* Средневзвешенный темп роста рынка А = (годовой темп роста рынка А в % \* годовая емкость рынка А, руб)/ (Сумму емкостей рынка А+В+С, в руб)

*Объем продаж в модели БКГ*

Объем продаж показывается в матрице через размер окружности. Чем больше размер, тем выше объем продаж. Информация собирается на основе имеющейся внутренней статистики компании и представляет наглядно, на каких рынках концентрируются основные денежные средства компании.

:

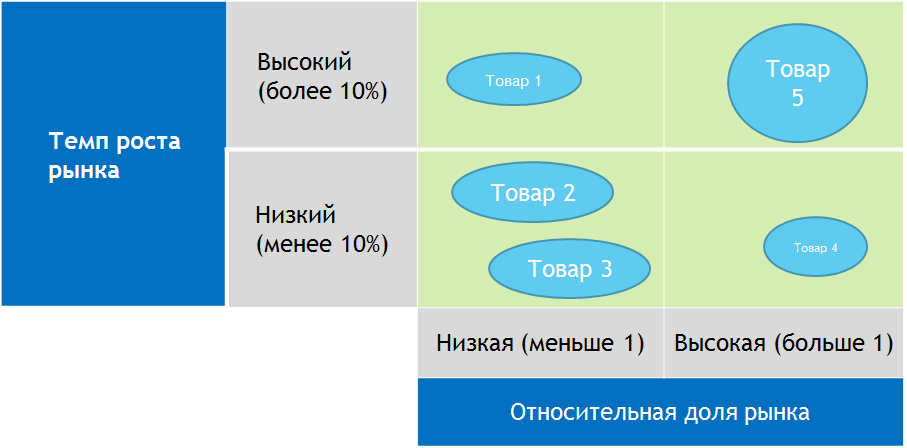


Рис.32 Пример заполненной матрицы БКГ предприятия

Подробное описание четырех квадрантов матрицы

В результате построения матрицы БКГ все товарные группы или отдельные продукты компании разбиваются на 4 квадранта. Стратегия развития товарной группы зависит от того, в каком квадранте находится товар. Каждый квадрант имеет отдельные рекомендации.

[](http://powerbranding.ru/wp-content/uploads/2013/03/bcg-matrix2.jpg)

Рис.33 Описание четырех квадрантов матрицы БКГ

Первый квадрант: «вопросительные знаки» или «трудные дети»

В первом квадранте матрицы БКГ находятся такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке.

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

Второй квадрант: «звезды»

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

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

Третий квадрант: «дойные коровы»

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

Данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж. Компания может использовать денежный поток от реализации таких товаров и услуг для развития своих более перспективных направлений бизнеса — «звезд» или » вопросительных знаков».

Четвертый квадрант: «собаки»

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

Сбалансированный портфель по матрице БКГ

Идеальный портфель должен состоять из 2 групп товаров:

* Товаров, способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса. (звезды и дойные коровы)
* Товаров, находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки)

Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

Какие формулировать выводы при анализе матрицы

Решения, которые должны быть приняты при анализе:

1. Для каждого товара в матрице БКГ должна быть принята стратегия развития. Верную стратегию помогает определить положение товаров внутри матрицы:

* Для «звезд» — сохранение лидерства
* Для «собак» — уход с рынка или снижение активности
* Для «знаков вопроса» — инвестирование или селективное развитие
* Для «дойных коров» — получение максимальной прибыли

2. Товары, попавшие в группу «собаки» должны быть исключены из портфеля в максимально быстрые сроки. Эта группа тянет компанию вниз, лишает свободных денежных средств, съедает ресурсы. Альтернативой исключения из портфеля может являться обновление и [репозиционирование продукта](http://powerbranding.ru/reviews/uspeshnoe-repozicionirovanie-brenda/).

3. При недостатке текущих свободных средств должны быть разработаны программы по увеличению количества «дойных коров» или «звезд» в долгосрочной перспективе, а в краткосрочной перспективе сокращен выпуск новых товаров (так как компания не в состоянии на необходимом уровне поддерживать развитие всех новинок)

4. При недостатке будущих средств необходимо вводить в портфель большее количество новых продуктов, способных стать «звездами» или «дойными коровами» в будущем

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

• «звезды» оберегать и укреплять;

• по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;

• для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача части денежной выручки под управление менеджеров высшего уровня;

• «знак вопроса», или «дикие кошки», подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;

• комбинация продуктов «знак вопроса», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;

• комбинация «знак вопроса» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

• комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Ограничения и недостатки матрицы БКГ

* Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом. Существует множество факторов влияющих на привлекательность сегмента — входные барьеры, макро и микро экономические факторы. Темп роста рынка не говорит, насколько тренд будет долгосрочным.
* Темп роста рынка не говорят о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль не перспективной для компании.
* Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная доя рынка — результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство в продукте в будущем.
* Матрица БКГ предлагает правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии. Инвестирование в развитие товара без явных конкурентных преимуществ может пройти неэффективно.

*Многофакторная матрица Мак-Кинси*

Матрица Мак – Кинси (GE/McKinsey). Данная матрица была разработана в начале 70-х годов в результате совместной работы корпорации General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey & Co. по реорганизации бизнеса General Electric и представляет собой усовершенствованную матрицу BCG. В отличии от матрицы BCG она использует иные факторы, а также позволяет позиционировать организацию на рынке относительно его привлекательности и конкурентных преимуществ продукции.

Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

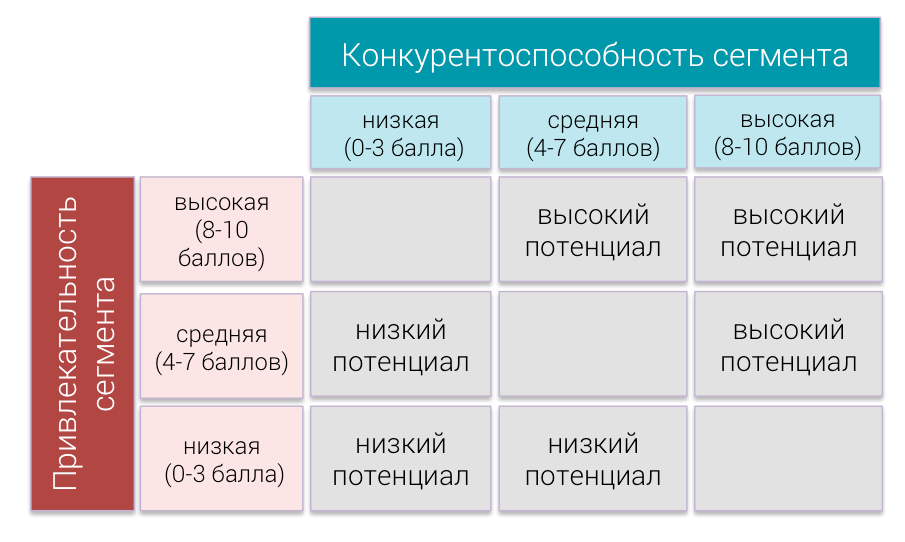


Рис. 34 Матрица Мак-Кинси

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

* какое из направлений бизнеса следует развивать компании
* в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе
* какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности
* какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии
* как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами
* в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью

Этапы разработки матрицы

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:

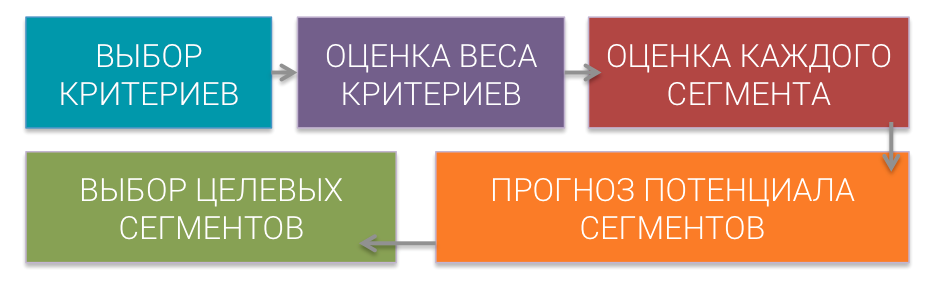


Рис. 35 Этапы построения матрицы Мак-Кинси

* Выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте
* Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности
* Оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности
* Определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов
* Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании

Основные показатели модели

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

* чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
* чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями [SWOT-анализа](http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analisys/) и могут быть заимствованы из него.

Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Показатели для оценки привлекательности сегмента

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

* привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж
* низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков
* способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
* отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальный угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде)

Критерии привлекательности включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента. Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строится на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высоко-конкурентные рынки.

Рыночные факторы

К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся: текущий размер сегмента или [емкость рынка](http://powerbranding.ru/rynok/metod-rascheta-emkosti/); уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении; темп роста сегмента за последние 3 года; возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент; количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

* размер сегмента большой (1-4 место на всем рынке — рекомендуется смотреть на стоимостное значение емкости рынка
* темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении)
* в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу
* при успешном входе в сегмент возможно дальнейшие расширение ассортимента

Потребительские факторы

К потребительским факторам привлекательности сегмента относятся: размер целевой аудитории; культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита); уровень знания и лояльности к товарам конкурентов; существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

* размер потребительской базы сегмента большой (1-4 место на всем рынка)
* низкий уровень культуры потребления продукта — высокий потенциал роста рынка
* уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий
* часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности

Потребительские факторы — являются наиболее важными факторами модели Mckinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных потребностей покупателей).

Тенденции рынка

К ключевым тенденциям рынка относятся: прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении); анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей); анализ рисков вызванных изменением макросреды — демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов; существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

* прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив)
* существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок
* минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий, снижение уровня жизни населения, уменьшение целевой аудитории из-за демографического спада и т.д.)

Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность товара

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся: наличие у товара [уникального торгового преимущества](http://powerbranding.ru/video/competitve-advantage-kurs/) — возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

Ресурсы компании

К ресурсам компании, способным влиять на конкурентоспособность товара, относятся сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.

Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции

Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен); а также сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Проверочное действие

После того, как матрица General Electric (GE) / McKinsey построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса компании, рекомендуется еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность компании в каждом сегменте.

Потенциал сегмента можно оценить по следующим 7 факторам:

* разница между текущим и потенциальным объемом рынка (чем больше разница — тем больше потенциал)
* темпы роста сегмента на ближайшие 3-5- лет (чем выше темпы роста — тем выше потенциал)
* изменение благосостояния, образа жизни, ценностей потребителя (изменения в рамках концепции вводимого товара — потенциал есть)
* изменение технологий производства
* изменение экономического и политического климата на рынка
* возможные изменения в конкурентном окружении сегмента
* потенциал расширения ассортимента и т.п.

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров.

9 базовых стратегий матрицы McKinsey / General Electric

Сратегия развития ассортимента зависит о того, какой из 9 квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey. Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы:

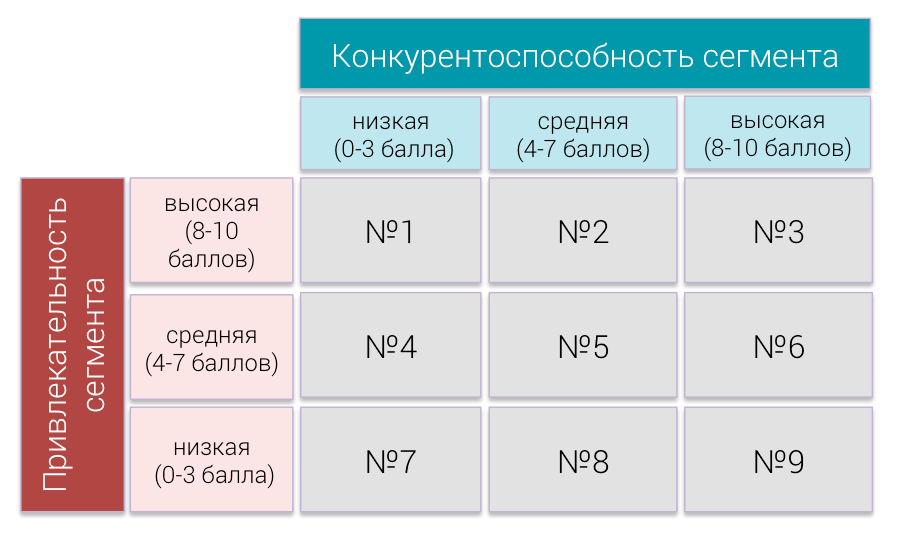


Рис. 36 Матрица Мак-Кинси

**№1 Высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

* *при входе в сегмент:* сперва рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен
* *при существовании в сегменте:*рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ

**№2 Высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Сегмент с высоким потенциалом для компании

* все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара
* четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество
* остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью

**№3 Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент

* Цель по сегменту: №1 или абсолютное лидерство
* Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте
* Инвестиции в максимально возможный рост
* Высокое внимание защите конкурентных преимуществ — разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии — патент; цен; потребительской базы)
* Усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару
* Инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ
* Создание барьеров для входа в сегмент новых игроков

**№4 Средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Вход в сегмент не рекомендуется

* Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях
* Инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов

**№5 Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ

* Детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ
* Четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них
* Рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке
* Выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей

**№6 Средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Сегмент с высоким потенциалом для компании

* Цель положения компании в сегменте: №1,2
* Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы
* Ограничить использование высокостоимостных медиа
* Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ
* Высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента — стратегия №3.

**№7 Низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

Выход в сегмент не рекомендуется

* При существовании в сегменте — максимально сократить все инвестиций.
* Самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте
* Рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка

**№8 Низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

* Умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста
* Не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж
* Использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара

**№9 Низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте**

* Отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка
* Минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие
* Контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала — стратегии №6 и №3.

*Матрица возможностей И. Ансофа*

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff’s growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.

Историческая справка: Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментов стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

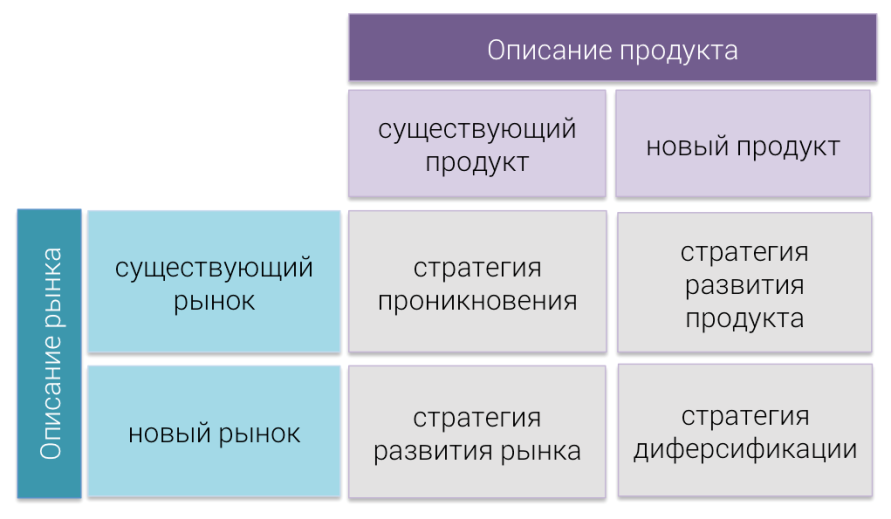


Рис. 37 Матрица И. Ансоффа

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя:

* какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет
* за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли
* какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

* стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка
* стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках
* стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты
* стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно

Матрица предлагает выбрать одну из возможных 4-х стратегии роста компании, используя две характеристики:

рынок, на котором желает функционировать компания;

товар, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа, параметр, который влияет на выбор подходящей стратегии роста — новизна рынка или товара для компании.

2 вида рынков

Под «рынком» в модели Ансоффа имеется в виду отдельный сегмент потребителей или целевая аудитория компании:

Существующий рынок – означает рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию. Существующий рынок — это существующие потребители – текущая целевая аудитория компании; группа людей, которая покупает товар компании на сегодняшний момент и к кому адресованы все рекламные сообщения.

Новый рынок — означает рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новый рынок или новые потребители – та группа людей, которая сейчас не покупает товар компании по каким-либо причинам: существующий товар не привлекателен; аудитория не знает о существовании товара компании; компания не рассматривала данный сегмент как возможных потребителей своего товара и т.п.

Новыми рынками могут являться — потребители новых регионов или потребители текущего региона, но представляющего другой сегмент.

2 вида товаров

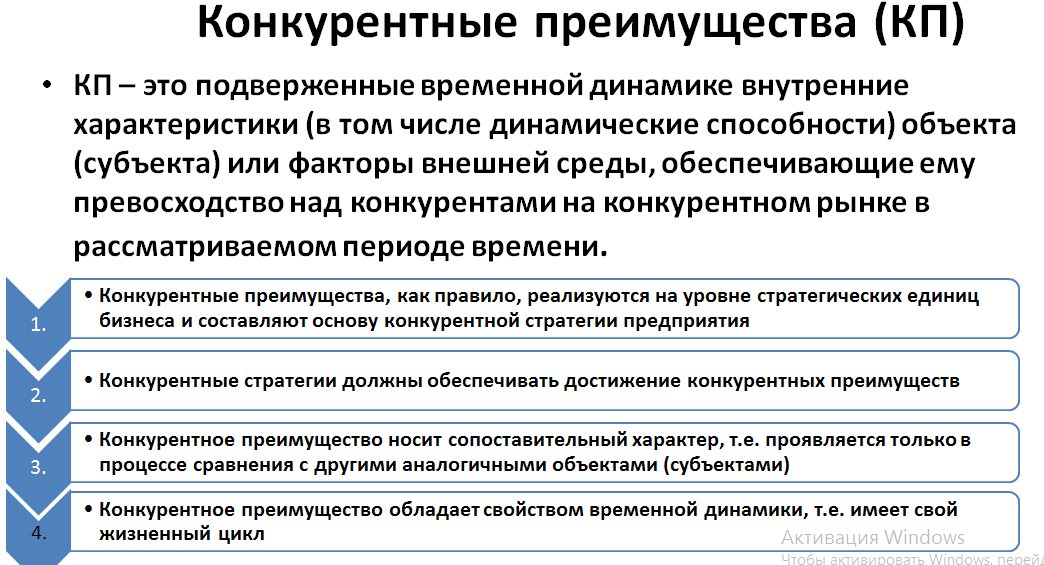
Новый продукт – товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, которые планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж.

Существующий продукт – товар, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж.

3.7 Конкурентные преимущества организации, как основа формирования конкурентной стратегии

Конкурентное преимущество — это система, обладающая какой- либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.





Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью. большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

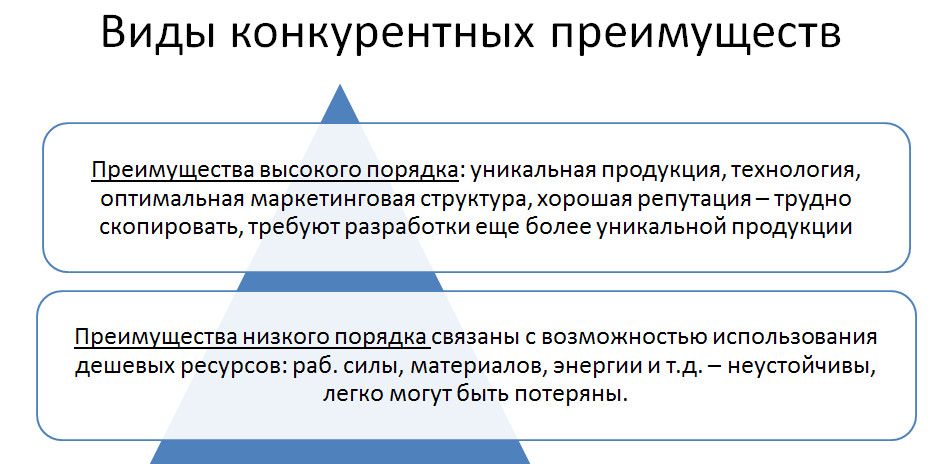
Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть:

* значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов:
* видимыми, т.е. различимыми покупателями;
* значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;
* устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
* уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
* прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

* к товару;
* к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству. менеджменту и др.);
* к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.



Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

Ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).

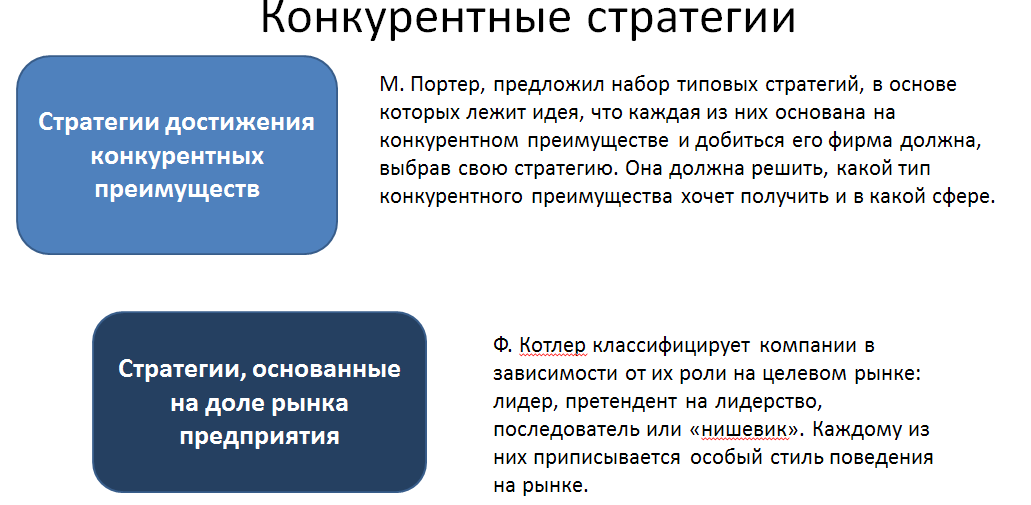
Снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).

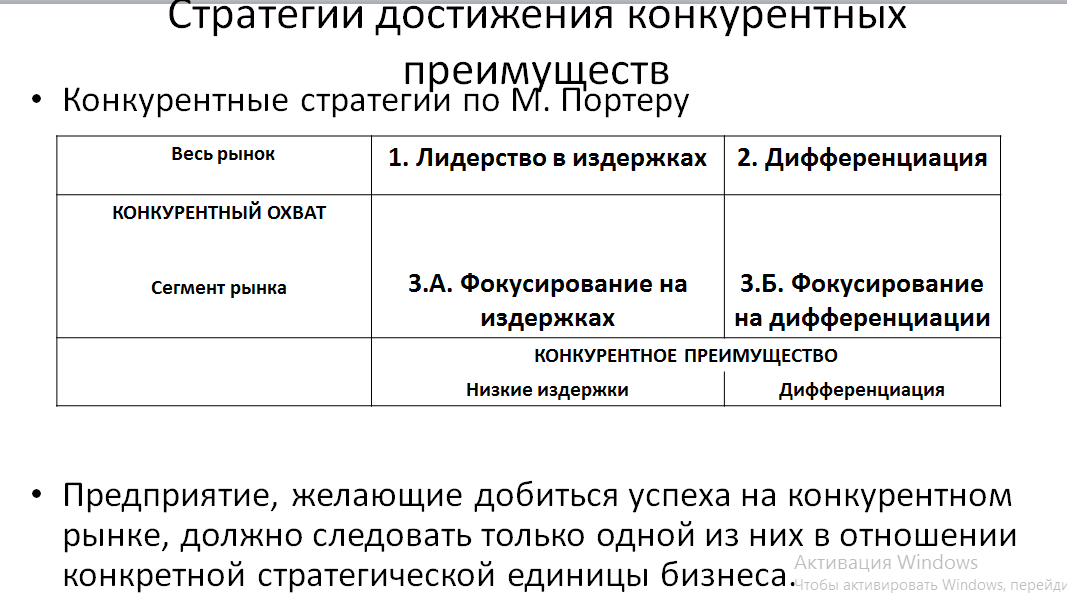
Снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).

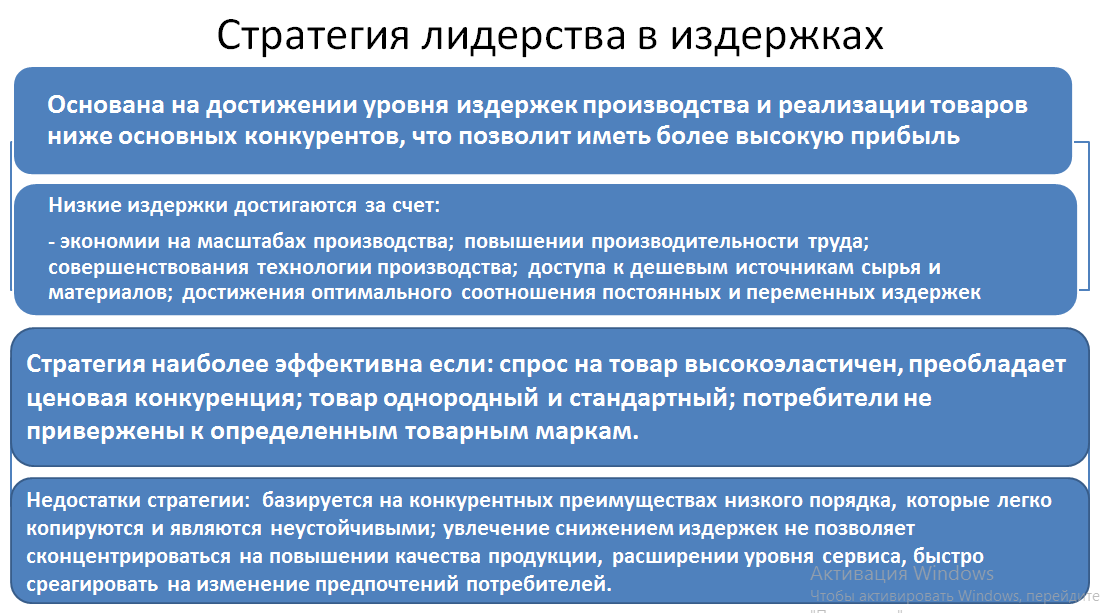
Ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).

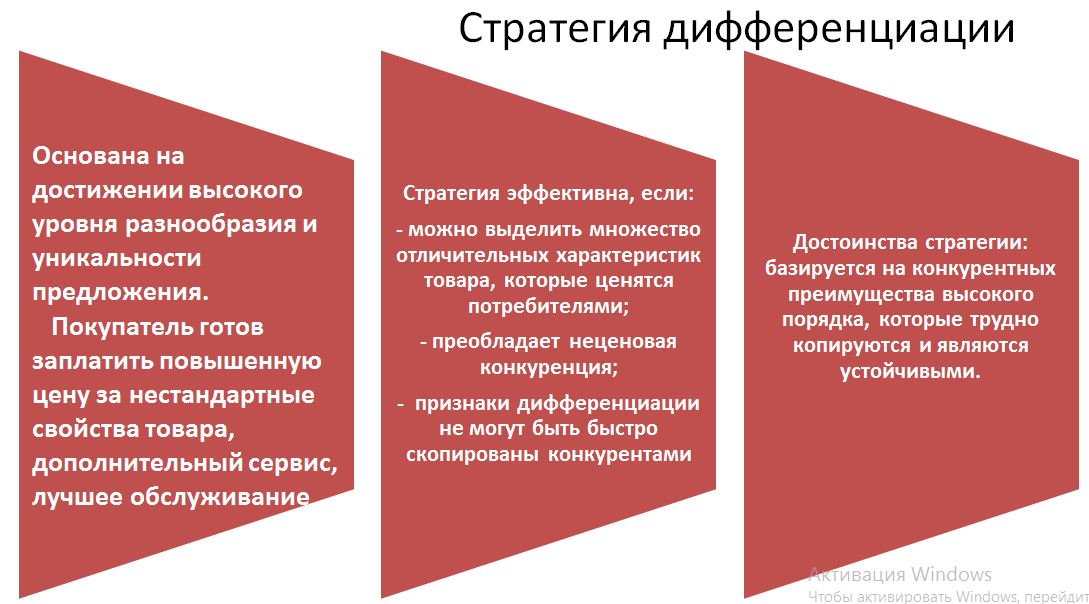
Низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

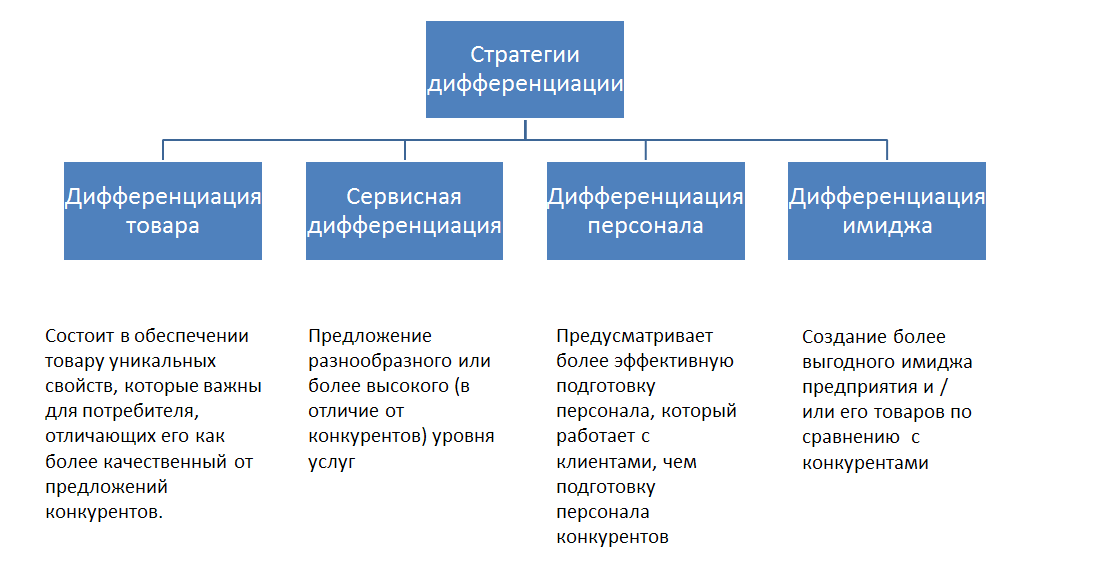
*Конкурентные стратегии*

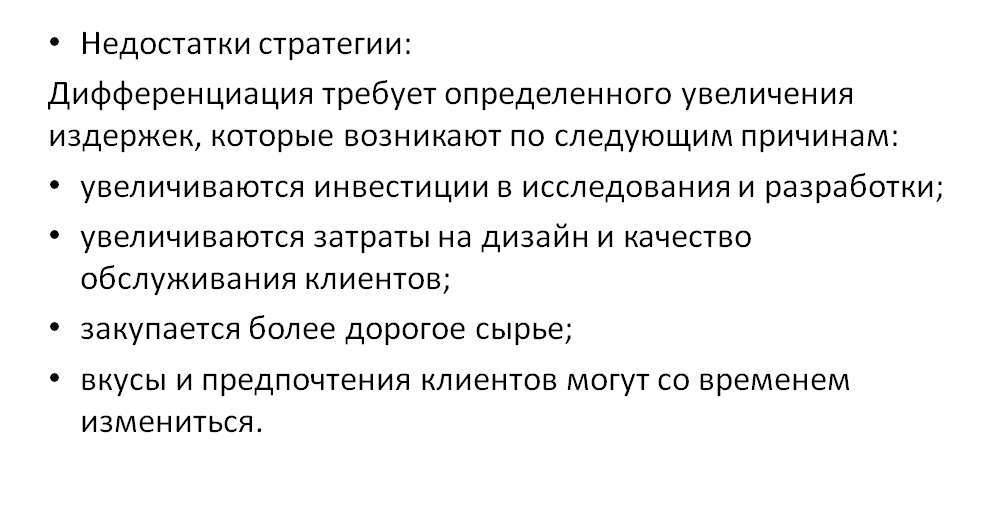


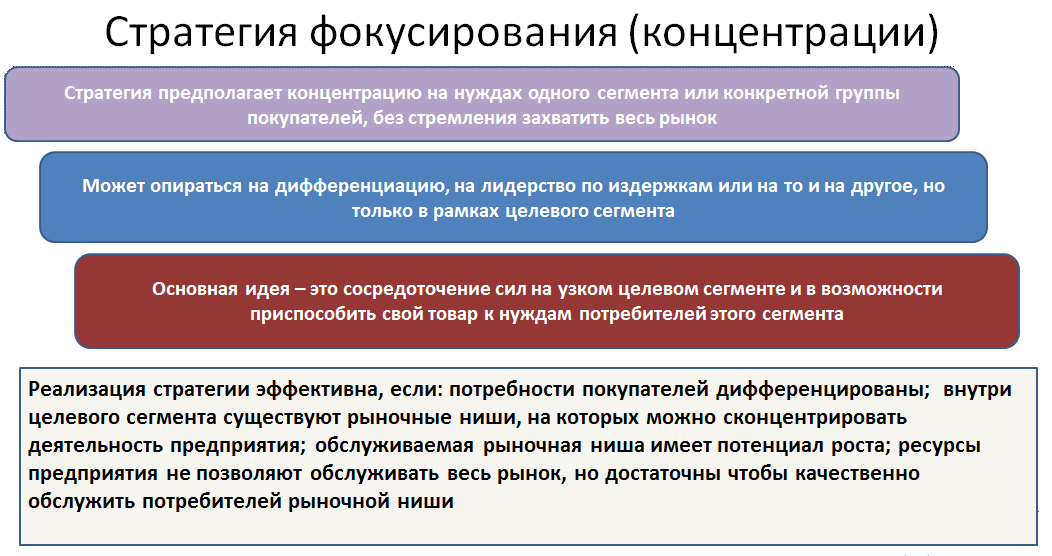


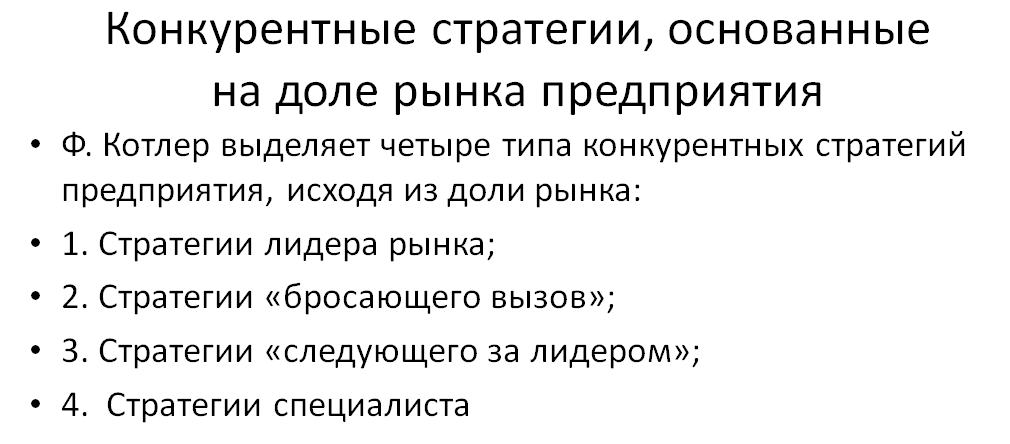




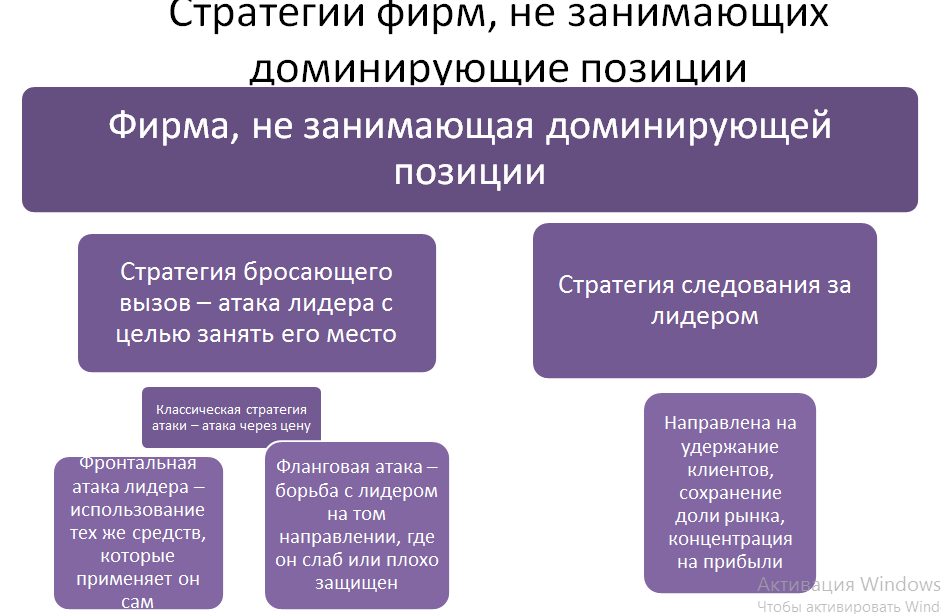


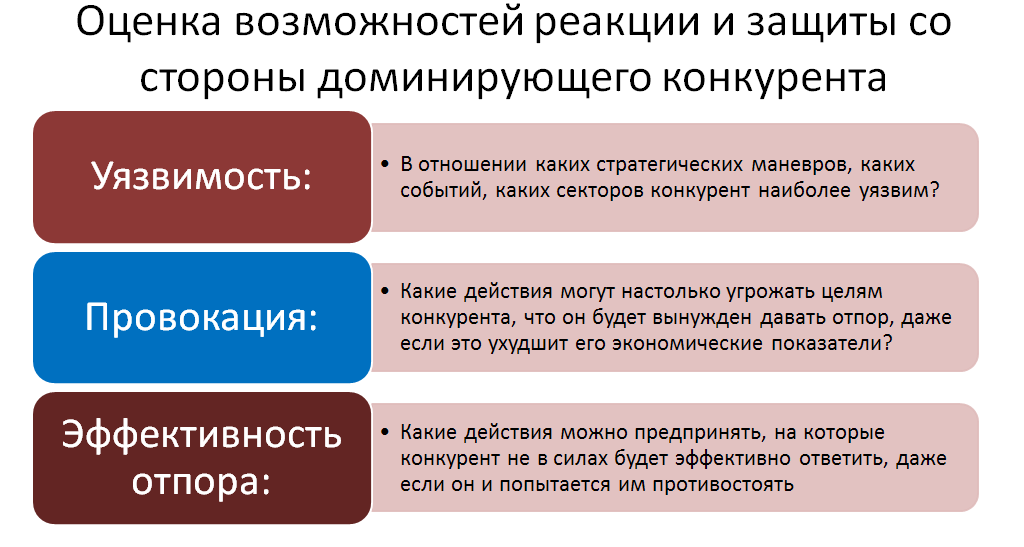


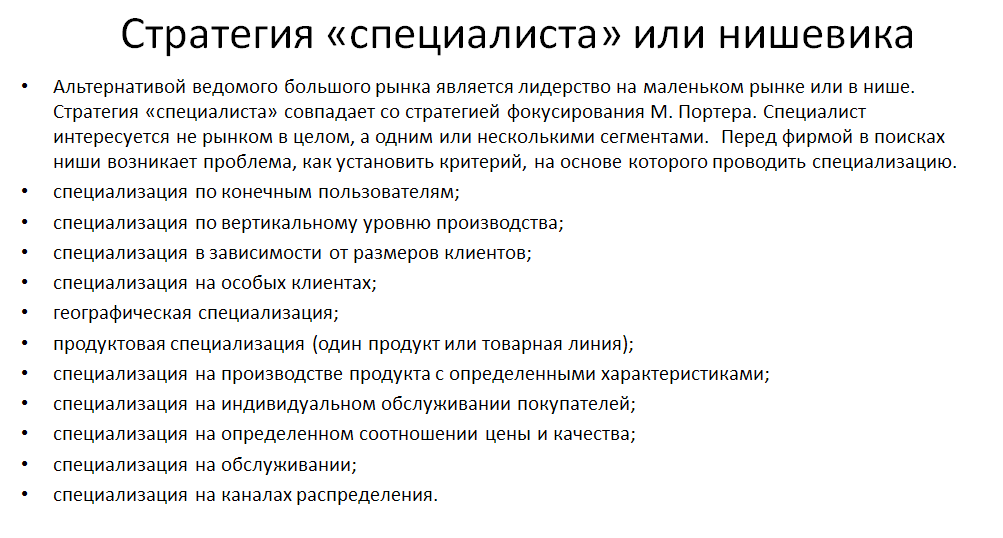










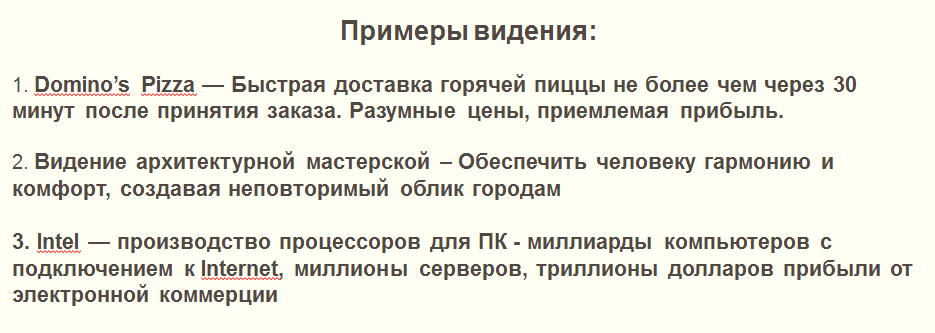


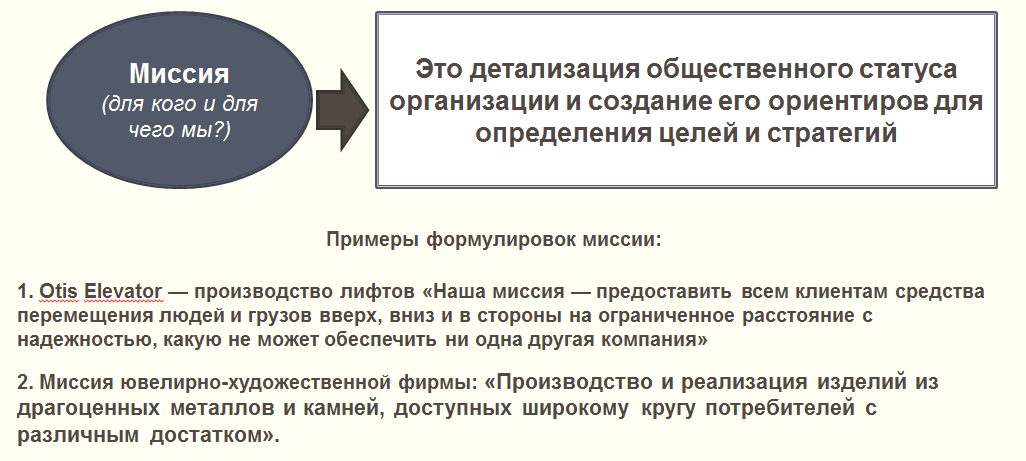
**Раздел 4. Формирование видения, миссии и целей организации**

4.1 Видение, миссия организации

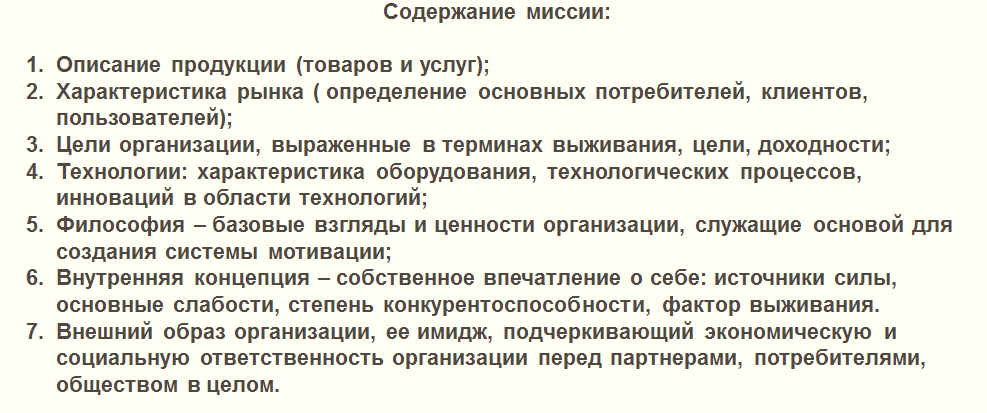


Видение — это мечта, это представление собственников и топ-менеджеров о компании в будущем. Это привлекательный образ компании в будущем, идеал или мечта, который компания стремится осуществить. Из видения компании должны формироваться предварительные цели компании. Видение вносит ясность в представления о целях и направлении движения компании, создает перспективу, придает смысл и значение повседневной деятельности, подвигает персонал к действию. Видение — это как можно более полное описание будущего состояния компании, которое должно формироваться итерационно и коллективно, с участием собственников, руководителей и ведущих специалистов.



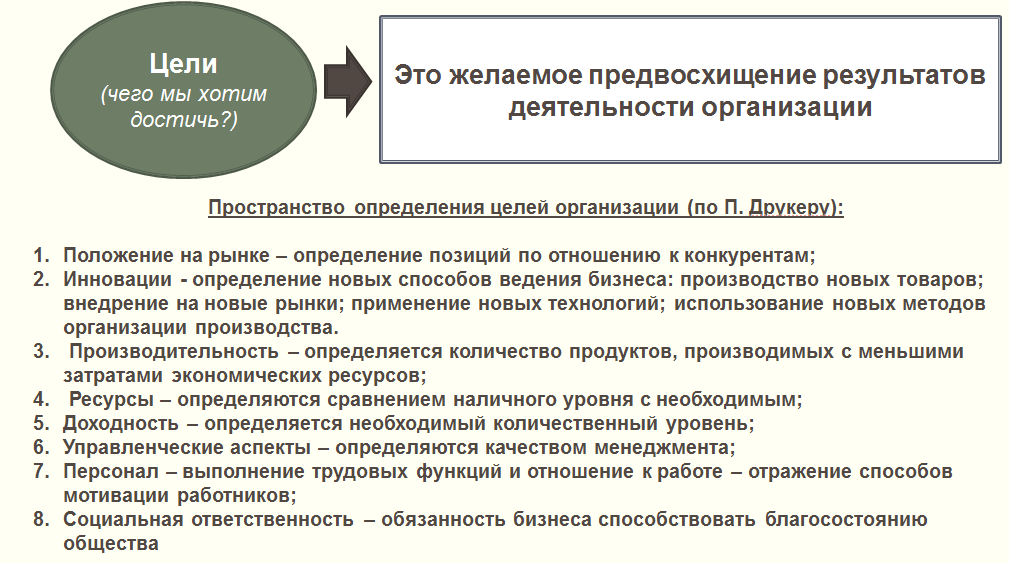


Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия — это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что компания НЕ БУДЕТ ДЕЛАТЬ. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала.



4.2 Цели организации, система правил "SMART"

Основу видения составляют цели, которые компания ставит перед собой, чтобы перейти в желаемое состояние. Цель — это субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния компании или результатов ее деятельности.





Цели в видении должны удовлетворять известным требованиям SMART:

1**. Specific — КОНКРЕТНЫЕ** — быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;

2. **Measurable — ИЗМЕРИМЫЕ** — выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;

3. **Achievable — ДОСТИЖИМЫЕ;**

4. **Related — РЕАЛИСТИЧНЫЕ;**

5. **Time — bound — ОГРАНИЧЕННЫЕ ВРЕМЕННЫМ ПЕРОИДОМ.**

****

Так как управлять можно только тем, что можно измерить, недопустимо формулировать видение общими словами: «повысить», «усилить», «развить», «углубить» без введения численных показателей, которые реально можно оценивать и по которым определять движение компании в соответствии с принятым видением.

**Раздел 5. Стратегия в системе стратегического управления организацией**

5.1 Подходы к определению понятия "стратегия"

Стратегия – это детальный, всесторонний и комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей

Само слово «стратегия» произошло от греческого STRATEGOS – «искусство генералов», т.е., прежде всего, она разрабатывается руководителем, но ее реализация предполагает участие всех уровней управления, т.е. «лейтенантов» (прорабов, мастеров, начальников цехов и отделов, бригадиров и т.д.)

Стратегию можно определить как процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.



Под «стратегией организации» понимается рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение долгосрочныхцелей, намеченных компанией. Очевидно, что программа конкретных действий определяется способом мышления менеджмента фирмы. Причем считается, что стратегическое мышление одновременно должно учитывать тактику деятельности предприятия, поскольку любая долгосрочная цель реализуется через тактические действия.

Важными моментами в стратегии являются следующие:

• стратегия формируется на стыке внешней и внутренней среды на основе сопоставления их динамики;

• к стратегическим решениям могут быть отнесены решения, ориентированные на перспективу, принимаемые в условиях неопределенности;

• стратегические решения имеют системный характер, они затрагивают несколько функциональных аспектов деятельности организации одновременно (например, производство и маркетинг, производство и персонал, маркетинг и финансы);

• считается, что стратегия принимается высшим руководством компании, но следует помнить, что ее реализация предусматривает участие представителей всех уровней управления; стратегический менеджмент становится жизнеспособным, если он инициирован первыми руководителями компании и получает поддержку всех сотрудников;

* стратегия должна быть ориентирована на долгосрочное функционирование фирмы, а не только на максимизацию прибыли.

Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок



ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

1. Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2. Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3. Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4. Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5. Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

5.2 Объекты стратегического управления и их стратегии





5.3 Базовые виды стратегии



Базисная стратегия — стратегия, формирующаяся в зависимости от изменений внешней и внутренней среды; представляет собой общую концепцию поведения фирмы на данном этапе ее функционирования.

Существуют следующие основные типы базисных стратегий.

Стратегии роста предполагают увеличение размеров фирмы и требуют достаточных ресурсов. К. данным стратегиям относятся: стратегии концентрированного роста; стратегии интегрированного роста; стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке.

Основными признаками таких стратегий являются:

диверсификация путем поглощения менее сильных конкурентов (конгломерация);

открытие новых производств;

межфирменное сотрудничество и кооперация в целях контроля за рынками сбыта и ресурсов;

внешнеэкономическая деятельность как элемент географической экспансии.

Стратегии стабильности - это сосредоточение на существующих направлениях деятельности и их поддержка. Стратегии стабильности формулируются фирмами в условиях, когда стратегии роста неприемлемы в силу внешних обстоятельств (период экономического спада или усиление внутриотраслевой конкуренции и т.п.). Еще одним важным фактором необходимости стабилизации становятся возникающие вследствие расширения и роста проблемы утраты управляемости и контроля за деятельностью фирмы. Необходимость корректировки целей, перестройки организационной структуры заставляет руководство применять тактику сохранения достигнутых темпов роста. Основными признаками таких стратегий являются:

переход на новый режим использования ресурсов;

экономия за счет сокращения расходов, связанных с необходимостью заключения новых контрактов, затрат, связанных с изучением рынка, представительских расходов и подобных видов издержек;

стратегические сдвиги в сторону усиления функций управления.

Стратегии выживания - это попытка приспособления к существующим рыночным условиям и отказ от прежних методов хозяйствования. Стратегии выживания формулируются фирмами в условиях четкого представления о своих незначительных возможностях, достаточно низкой конкурентоспособности и необходимости обеспечить хотя бы минимальную реализацию своих целей. К этим стратегиям можно отнести стратегию «сбора урожая», стратегию сокращения расходов и т.п. Основными признаками таких стратегий являются:

поддержание технического уровня производства;

своевременное обнаружение кризисных тенденций на самых ранних стадиях;

перепроектирование производственных и других бизнес- процессов;

сохранение квалифицированных специалистов и предотвращение массовых увольнений.

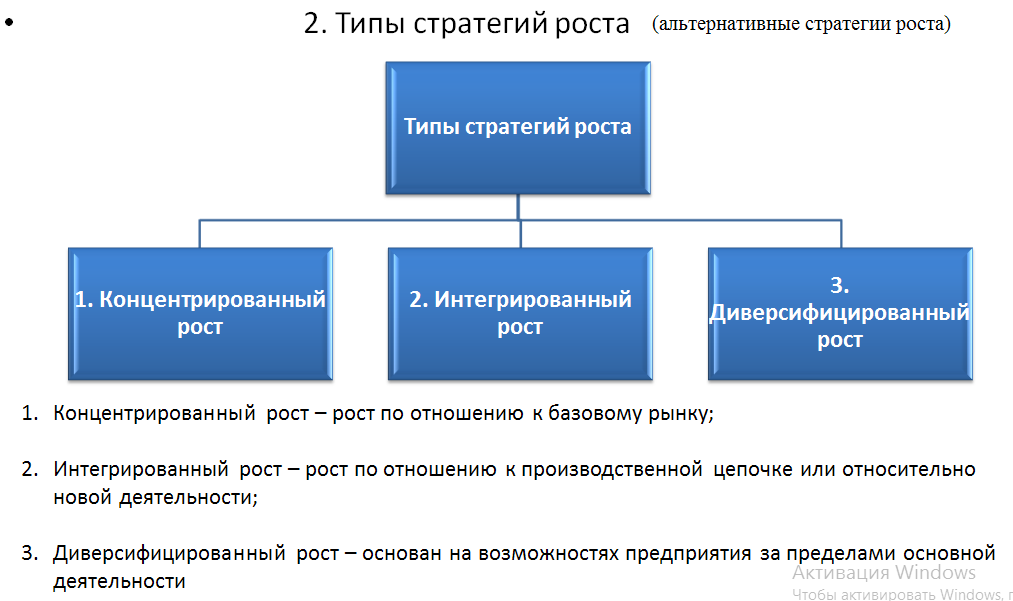
Стратегии сокращения применяются в тех случаях, когда существование фирмы находится под угрозой. Они характеризуются тем, что уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. В данном случае могут применяться стратегия ликвидации и, если позволяют средства и возможности, стратегия смены вида бизнеса. Основными признаками таких стратегий являются:

отказ от производства нерентабельных изделий, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и т.п.;

продажа части активов предприятия, как правило, нерентабельных;

проведение процедуры несостоятельности (банкротства).

Каждый тип общих, базисных стратегий содержит несколько вариантов. Фирма может самостоятельно выбрать вариант общей стратегии или применять в определенных сочетаниях различные их типы.



*Стратегии концентрированного роста*. – это стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то предприятие ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий концентрированного роста являются следующие:

1.1 Стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Следование этой стратегии допускает осуществление так называемой "горизонтальной интеграции", при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами и объединяется (сливается) с другим;

1.2 Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

1.3 Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, ориентирована на реализацию на уже освоенном предприятием рынке.

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегии концентрированного роста | 1.1 Стратегия усиления позиции на рынке |
| 1.2 Стратегия развития рынка |
| 1.3 Стратегия развития продукта |
| Стратегии интегрированного роста | 2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции |
| 2.2 Стратегия прямой вертикальной интеграции |
| Стратегии диверсифицированного роста | 3.1 Стратегия центрированной диверсификации |
| 3.2 Стратегия горизонтальной диверсификации |
| 3.3 Стратегия конгломератной диверсификации |
| Стратегии сокращения | 4.1 Стратегия ликвидации |
| 4.2 Стратегия "сбора урожая" |
| 4.3 Стратегия сокращения |
| 4.4 Стратегия сокращения расходов |

Виды стратегий развития бизнеса

2. Вторую группу стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение предприятия путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегии интегрированного роста. Обычно предприятие может прибегать к осуществлению таких стратегий, если оно находится 'на подъеме развития бизнеса, не может осуществлять стратегию концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит его долгосрочным целям.

Выделяют два основных типа стратегии интегрированного роста:

2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать предприятию благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для предприятия могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

2.2 Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражающаяся в росте предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Третьей группой стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если предприятия дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегиями этого типа являются следующие:

3.1 Стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования предприятия;

3.2 Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии предприятие должно ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка предприятием собственной компетентности в производстве нового продукта;

3.3 Стратегия конгломератной диверсификации состоит в том, что предприятие расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п. ,

4. Четвертым типом стратегии развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях предприятия прибегают к использованию стратегии целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую происходит не безболезненно для предприятия, однако при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение - взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

4.1 Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;

4.2 Стратегия "сбора урожая" предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время "сбора урожая". Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращений данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

4.3 Стратегия сокращения заключается в том, что предприятие продает или закрывает одно из своих подразделений или направлений деятельности для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо открытия новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы проектов;

4.4 Стратегия сокращения расходов, ее основная идея - поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

В практике предприятие может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний, В реализации стратегии может соблюдаться определенная последовательность. По поводу первого и второго случаев говорят, что предприятие осуществляет комбинированную стратегию.

5.4 Функциональные стратегии предприятия

Функциональные стратегии — это комплексы мероприятий и программ для отдельных функциональных сфер и подразделений предприятия. Они имеют подчиненное значение и являются, по существу, ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию общей, базисной стратегии. Основными сферами деятельности предприятия являются производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), финансы, управление. Отсюда и основные составляющие функциональной (экономической) стратегии.

Предприятие должно разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

* Стратегию маркетинга;
* Финансовую стратегию;
* Инновационную стратегию;
* Стратегию производства;
* Социальную стратегию;
* Экологическую стратегию.

*Стратегия маркетинга* рассматривается как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает информационные, стратегические и оперативные связи предприятия с внешней средой. Вследствие чего, непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

*Финансовая стратегия* предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий. Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и определять их оптимальное использование для достижения целей функционирования и развития предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия. С другой стороны, финансы – это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

*Инновационная стратегия* предприятия должна повышать и поддерживать конкурентный статус выпускаемой предприятием продукции. Инновационное развитие предприятия представляет собой не только основной инновационный процесс, но и развитие системы факторов и условий, необходимых для его осуществления, т.е. инновационного потенциала

*Производственная стратегия* сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса. Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке.

*Социальная стратегия* предприятия связана с обоснованием и разработкой программы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

В качестве основных компонентов социальной стратегии предприятия можно назвать следующие.

Стратегия развития кадрового потенциала предприятия (планирование кадровых потребностей предприятия, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала).

Базовая социальная стратегия предприятия (совершенствование социальной структуры производственного коллектива предприятия, улучшение условия и охраны труда, укрепление здоровья работающих).

Целевые социальные программы – в рамках разработки и реализации социальной стратегии могут выделяться целевые программы для решения наиболее приоритетных задач социального развития предприятия.

*Экологическая стратегия* предприятия предусматривает разработку систем мероприятий по решению природоохранных проблем, направленных на:

рациональное использование ресурсов;

ограничение объемов выбросов (предотвращение или уменьшение утечки вредных веществ в окружающую природную среду);

сокращение отходов (снижение их количества, переработка и повторное использование);

производство безвредных продуктов, которые на протяжении всего жизненного цикла не представляют вреда с точки зрения выбросов и отходов, обладают низкой долей риска.

**Раздел 6. Разработка сценариев будущего образа организации**

6.1 Прогнозирование и планирование

Термин "прогноз" (от греч. prognosis) традиционно обозначает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

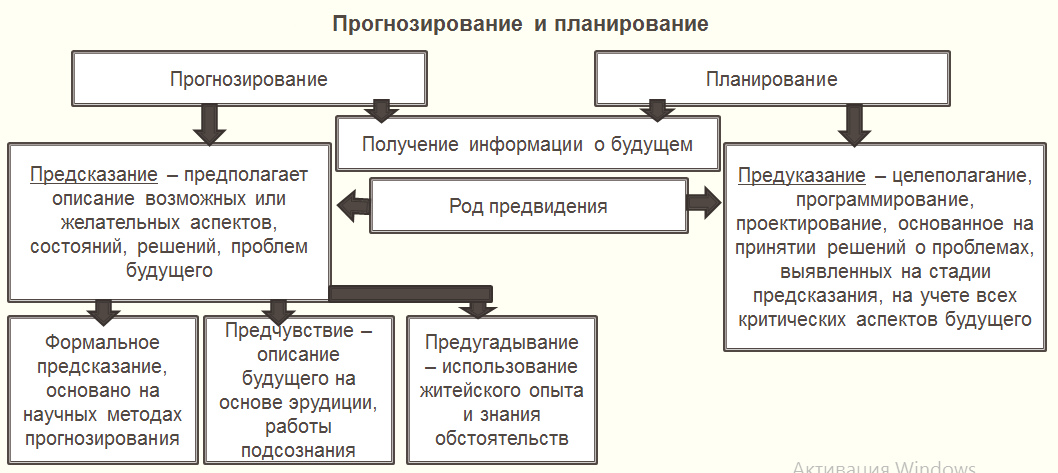
Прогнозирование - это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления. Оно должно предшествовать планированию. Главная цель прогнозирования - это формирование научных предпосылок принятия управленческих решений. Данные предпосылки включают:

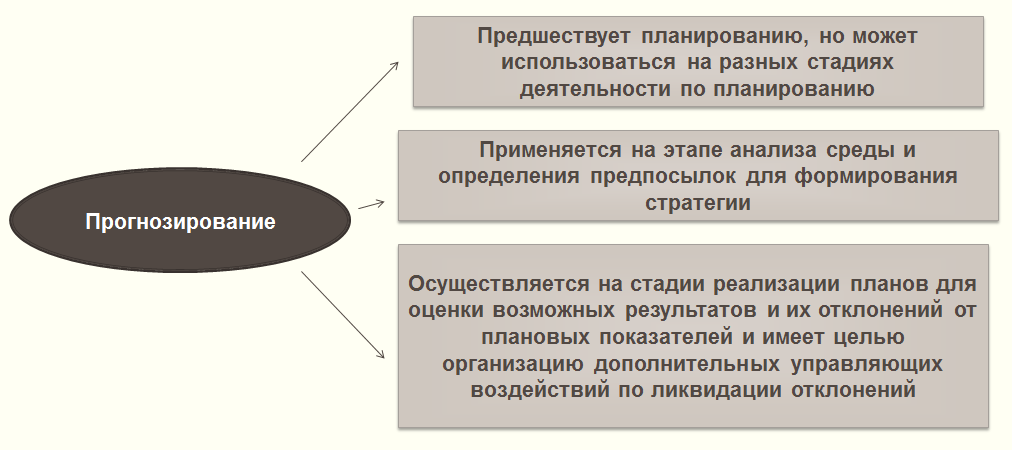
o анализ тенденций и закономерностей изменения объекта управления;

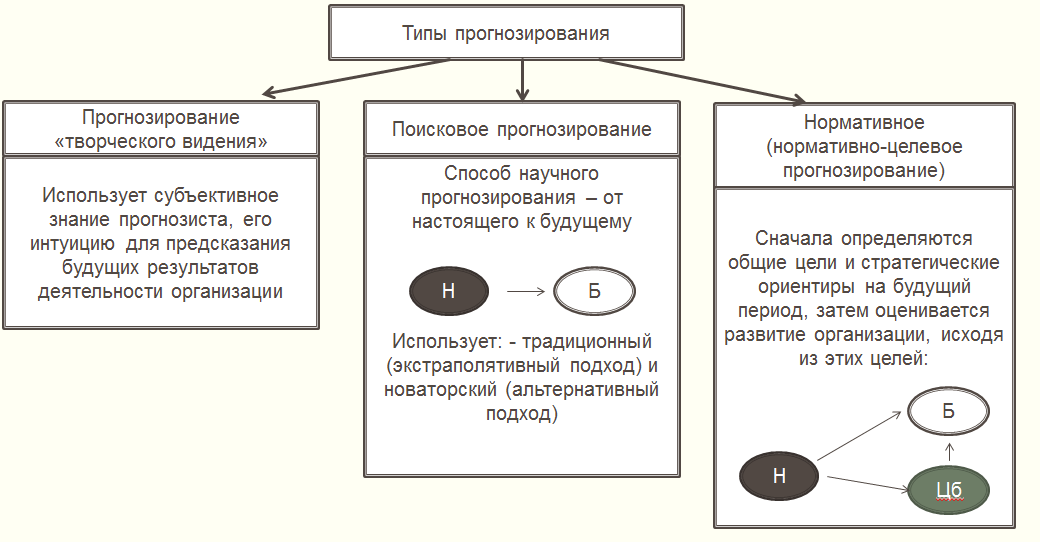
o альтернативное предвидение его будущего развития;

o оценку последствий активного воздействия на предвидимые процессы в объекте управления.

В условиях ускоренного развития научно-технического прогресса и нарастающих тенденций глобализации резко возрастает неопределенность в будущем поведении объектов управления, увеличивается цена ошибок управленческих решений. Поэтому роль прогнозирования в XXI в. принципиально возрастает.







6.2 Методы прогнозирования деловой среды

Прогноз представляет собой систему аргументированных научных представлений о будущем состоянии объекта управления, носящих вероятностный, но достаточно достоверный характер.

Прогнозы осуществляются следующими способами:

1. Описание тенденций изменения объекта или процесса.

2. Формирование параметров, характеризующих объект или процесс.

В рамках первого способа принято выделять трендовый и факторный подходы.

Трендовый подход в прогнозировании предполагает экстраполяцию выровненных значений динамического временного ряда прогнозируемого показателя. Прогноз-тренд - это прогноз, основанный на использовании линейной экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций.

Факторный подход в прогнозировании предусматривает определение круга факторов, воздействующих на прогнозируемый объект. Этот подход основан на оценке влияния различных факторов и их комбинации на развитие возможного будущего состояния объекта управления.

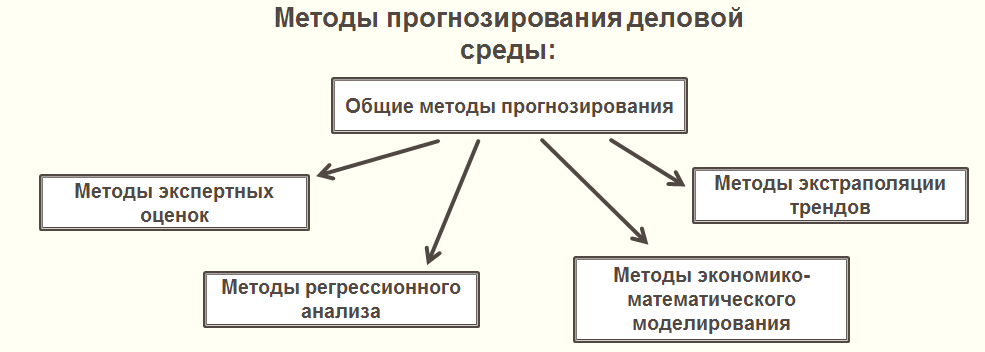
В рамках второго способа принято выделять генетический и нормативный подходы.

Генетический подход основан на использовании в прогнозируемых процессах устойчивых тенденций, придающих развитию объекта управления инерционный характер. При всех своих различиях будущее, настоящее и прошлое генетически связаны между собой, имеют много общих элементов и связей между ними.

Нормативный подход отражает управляемый характер прогнозируемых процессов, их зависимость от целей развития. При этом цель может быть задана извне в виде нормативного состояния (уровня достижения цели).

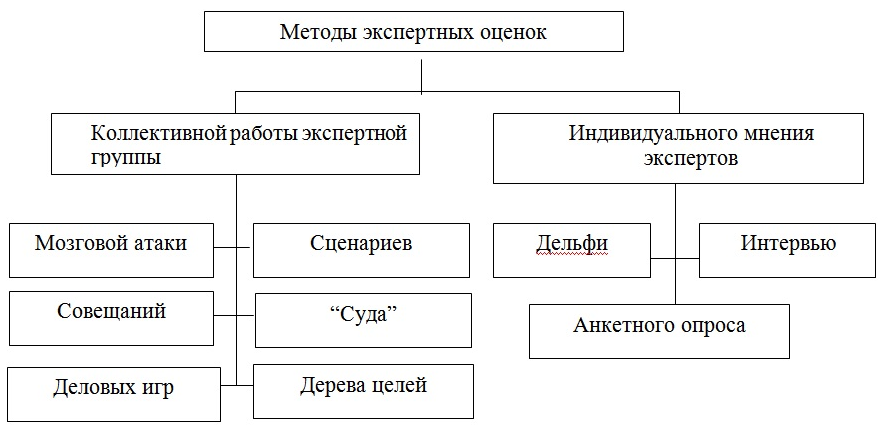
В практике управления генетический и нормативный подходы в прогнозировании обычно дополняют друг друга, так как будущие процессы формируются, с одной стороны, инерцией сложившихся тенденций, а с другой - поставленными целями развития. Главной задачей прогнозирования становится согласование результатов прогнозных расчетов, получаемых на основе генетического и нормативного подходов.

Прогнозы различаются по срокам, на которые они рассчитаны. В настоящее время сложилась практика разработки прогнозов различной продолжительности: краткосрочного (текущего) - как правило, на 1 год, среднесрочного - на 3-5 лет, долгосрочного - на 10-15 (а иногда и более) лет.



***Методы экспертных оценок***

Методы экспертных оценок основаны на использовании при разработке прогнозов мнений признанного эксперта-специалиста или группы таких экспертов.



**Методы коллективной работы экспертной группы** предполагают получение общего мнения в ходе совместного обсуждения решаемой проблемы. Иногда эти методы называют методами прямого получения коллективного мнения. Основное преимущество этих методов заключается в возможности разностороннего анализа проблем. Недостатками методов является сложность процедуры получения информации, сложность формирования группового мнения по индивидуальным суждениям экспертов, возможность давления авторитетов в группе.

*Метод «мозговой атаки»* получил распространение как «метод систематической тренировки творческого мышления», нацеленный «на открытие новых идей и достижение согласия группы людей на основе интуитивного мышления». Методы этого типа известны также под названием коллективной генерации идей, мозгового штурма, дискуссионные методы. Все эти методы основаны на свободном выдвижении идей, направленных на решение проблемы. Затем из этих идей отбираются наиболее ценные.

*Метод сценариев* представляет собой совокупность правил по изложению в письменном виде предложений специалистов по решаемой проблеме. Сценарий представляет собой документ, содержащий анализ проблемы и предложения по ее реализации. Предложения вначале пишут эксперты индивидуально, а затем они согласуются и излагаются в форме единого документа.

Сценарий – это гипотетическая картина последовательного развития во времени и пространстве событий, составляющих эволюцию объектов управления. Обычно сценарии разрабатываются для прогнозирования развития различных систем, предварительной оценки эффективности и возможного хода выполнения сложной операции и включают описание всех этапов жизненного цикла системы или операции. В дальнейшем такое описание является основой для разработки формализованных моделей различных этапов развития системы. Иначе говоря, сценарий является своеобразной описательной моделью, с которой начинается исследование любой системы в соответствии с этапами моделирования.

Сценарий предусматривает не только содержательные рассуждения, помогающие не упустить детали, которые невозможно учесть в формальной модели (в этом собственно и заключается основная роль сценария), но и содержит, как правило, результаты количественного технико-экономического или статистического анализа с предварительными выводами. Группа экспертов, подготавливающая сценарий, пользуется обычно правом по­лучения необходимых справок от предприятий и организаций, необходимых консультаций. Написание сценария – это метод, который пытается установить логическую последовательность событий, чтобы показать, как, исходя из существующей ситуации, может шаг за шагом развертываться будущее состояние.

Цель метода – получение научно обоснованного прогноза для принятия управленческих решений.

*Деловые игры* основаны на моделировании функционирования социальной системы управления при выполнении операций, направленных на достижение поставленной цели. В отличие от предыдущих методов, где экспертные оценки формируются в ходе коллективного обсуждения, деловые игры предполагают активную деятельность экспертной группы, за каждым членом которой закреплена определенная обязанность в соответствии с заранее составленными правилами и программой.

Деловые игры широко используются для принятия решений при управлении промышленными предприятиями и другими организациями и направлены также на исследование поведения и обучение специалистов в заданной обстановке.

Основным достоинством деловых игр является возможность выработки решения в динамике с учетом всех этапов исследуемого процесса при взаимодействии всех элементов общественной системы управления. Недостаток заключается в сложности организации деловой игры в условиях, приближенных к реальной проблемной ситуации.

*Метод совещаний (комиссий, круглого стола)* – самый простой и традиционный. Он предполагает проведение совещания или дискуссии с целью выработки единого коллективного мнения по решаемой проблеме. В отличие от метода «мозговой атаки» каждый эксперт может не только высказывать свое мнение, но и критиковать предложения других. В результате такого тщательного обсуждения уменьшается возможность ошибок при выработке решения.

Достоинством метода является простота его реализации. Однако на совещании может быть принято ошибочное мнение одного из участников в силу его авторитета, служебного положения, настойчивости или ораторских способностей.

*Метод «суда»* является разновидностью метода совещаний и реализуется по аналогии с ведением судебного процесса. В роли «подсудимых» выступают выбираемые варианты решения; в роли «судей» – лица, принимающие решение; в роли «прокуроров» и «защитников» – члены экспертной группы. Роль «свидетелей» выполняют различные условия выбора и доводы экспертов. При ведении такого «судебного процесса» отклоняются или принимаются те или иные решения.

Метод «суда» целесообразно использовать при наличии нескольких групп экспертов, придерживающихся различных вариантов решения.

*Метод “дерева целей”.* Идея метода дерева целей впервые была предложена У. Черменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности.

Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть под­целями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, - функциями. Как правило, термин «дерево целей» используется для иерархических структур, имеющих отношения строго древовидного порядка. При использовании метода «дерева целей» в качестве средства принятия решений часто вводят термин «дерево решений».

Методы получения **индивидуального мнения членов экспертной группы** основаны на предварительном сборе информации от экспертов, опрашиваемых независимо друг от друга, с последующей обработкой полученных данных. К этим методам можно отнести методы анкетного опроса, интервью и методы Дельфи. Основные преимущества метода индивидуального экспертного оценивания состоят в их оперативности, возможности в полной мере использовать индивидуальные способности эксперта, отсутствие давления авторитетов и в низких затратах на экспертизу. Главным их недостатком является высокая степень субъективности получаемых оценок из-за ограниченности знаний одного эксперта.

*Метод анкетного опроса* предполагает разработку специальных анкет, содержащих перечень вопросов по решаемой задаче. Анкеты размножаются по количеству экспертов и направляются по соответствующим адресам.

*Метод интервью* предполагает беседу руководителя экспертизы с экспертом, в ходе которой перед ним по заранее разработанной программе ставятся сформулированные вопросы. Особенностью метода интервью является то, что руководитель и эксперт находятся в непосредственном контакте.

Условно выделяют три формы интервью: свободная беседа, когда дополнительные вопросы формируются в ходе интервью; беседа по типу «вопрос – ответ», когда определен ограниченный круг вопросов и на них необходимо дать чёткий ответ; перекрестный опрос, когда эксперта спрашивают несколько исследователей.

Достоинством метода интервью является возможность получить сведения, малодоступные анкетному опросу. Однако на результаты опроса может оказать влияние личность руководителя, способность эксперта к контакту, быстрота его мышления и другие факторы.

*Метод Дельфи*, или метод дельфийского оракула, представляет собой интерактивную процедуру анкетного опроса. Название этого метода обязано древнегреческому городу Дельфи, известному своими мудрецами – предсказателями будущего. Этот метод относится к классу методов групповых экспертных оценок и представляет собой итеративную процедуру анкетного опроса. Он был разработан в США в 1964 г. сотрудниками научно-исследовательской корпорации РЭНД О. Хелмером и Т. Гордоном.

При этом соблюдается требование отсутствия личных контактов между экспертами и обеспечения их полной информацией по всем результатам оценок после каждого тура опроса с сохранением анонимности оценок, аргументации и критики.

Процедура метода включает несколько последовательных этапов (туров) опроса. На первом этапе производится индивидуальный опрос экспертов, обычно в форме анкет. Эксперты дают ответы, не аргументируя их. Затем результаты опроса обрабатываются, и формируется коллективное мнение группы экспертов, выявляются и обобщаются аргументации в пользу различных суждений. На втором – вся информации сообщается экспертам и, их просят пересмотреть оценки и объяснить причины своего несогласия с коллективным суждением. Новые оценки вновь обрабатываются, и осуществляется переход к следующему этапу. Практика показывает, что после трех-четырёх этапов ответы экспертов стабилизируются и необходимо прекращать процедуру.

***Методы регрессионного анализа***

Регрессионный анализ исследует зависимость определенной величины от другой величины или нескольких других величин.

Включает: метод пропорциональной зависимости показателей, метод процента от продаж.

*Метод пропорциональной зависимости показателей* широко применяется в планово-аналитической работе. Данный метод исходит из того, что любая социально-экономическая система формально описывается с помощью системы показателей, причем этим показателям свойственна согласованность (взаимосвязь) и инерционность. Используется наиболее значимый показатель в качестве базового для определения прогнозных значений других показателей с помощью простейших пропорциональных зависимостей.

*Метод процента от продаж* позволяет определить каждую статью планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Таким образом, при помощи метода процента от продаж можно определить конкретное содержание прогнозных документов. Суть метода заключается в том, что каждый из элементов прогнозных документов рассчитывается как процент от установленной величины продаж.

**Методы экстраполяции трендов**

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции (трения) его развития и продолжении этой тенденции для будущего периода.

Другими словами, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее. Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более одного года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени. Если прогноз составляется для товара (продукта/услуги), в задачи прогнозиро­вания, основанного на экстраполяции трендов, входят анализ спроса и анализ продаж этого продукта. Результаты прогнозирования используются во всех сферах внутрифирменного планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и управление торго­выми потоками и торговыми операциями.

Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов являются метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания.

*Метод скользящего среднего*. Метод исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за последние три месяца.

*Метод экспоненциального сглаживания*. Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов

***Методы экономико-математического моделирования***

Методы экономико-математического моделирования основаны на имитации реального поведения объекта управления путем построения соответствующих экономико-математических моделей. Это наиболее развитые методы в области прогнозирования социально-экономических процессов.

В зависимости от уровня управления экономическими и социальными процессами различают макроэкономические, межотраслевые, межрайонные, отраслевые, региональные модели и модели микроуровня (модели развития фирмы).

6.3 Технологическое прогнозирование

Технологическое прогнозирование — процесс, в ходе которого определяются будущие изменения потребительских свойств изделий, технологических процессов и оборудования, а также адекватные изменения в затратах на производство.

Технологическое прогнозирование имеет значение в первую очередь для подготовки стратегии исследований и разработок (стратегического плана НИОКР). Здесь технологические прогнозы находят свое выражение в решениях о том, на каких технологиях должна сосредоточиться фирма и от каких технологий отказаться.

При помощи технологических прогнозов формируется объем потенциальных технологий, который позднее, при разработке стратегии НИОКР, подвергнется отбору и селекции.

Технологические прогнозы находят свое применение также в краткосрочном планировании для оценки используемой технологии. Используя технологические прогнозы, можно определить возможности текущей технологии, потолок ее использования и необходимость в срочной смене технологии.

6.4 Социально-политическое прогнозирование

Социально-политическое прогнозирование – самая молодая отрасль предсказания будущего в рамках внутрифирменного планирования.

В западной экономике возникновение социально-политического прогнозирования было связано с серьезными изменениями в этой сфере жизни. Среди наиболее значимых факторов последнего времени, оказывающих влияние на деятельность фирмы, называют:

социальные факторы:

- консьюмеризм (движение в защиту прав потребителей);

- экологизм (движение в защиту окружающей среды);

- рабочие движения.

политические факторы:

- законодательство о труде;

- взаимоотношения правительства и бизнеса.

Методы социально-политического прогнозирования в большей степени заимствованы из двух ранее возникших отраслей прогнозирования: экономической и технологической.

В социально-политическом прогнозировании используются:

- сценарии;

- метод перекрестного влияния;

- метод Дельфи

- различные техники маркетинговых исследований в сфере политических и социальных явлений;

- метод исторических аналогий (один из самых древних методов прогнозирования) и т.д.

6.5 Подходы к разработке сценариев

Под сценарием понимается описание мыслимой будущей ситуации, в которой окажется предприятие, и путей развития, ведущих к этой ситуации.

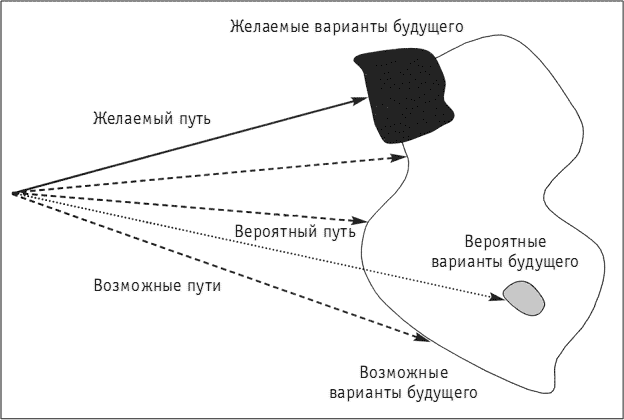
Общий подход к разработке сценариев включает:

* 1. Точную оценку начальной стратегической ситуации организации;
  2. Прогнозы с рациональными предложениями экспертов для минимизации неопределенных тенденций;
  3. Разработку множества альтернативных сценариев, представляющих определенную логическую картину. Альтернативные сценарии не должны содержать противоречий – взаимоисключающих событий.

*Разработка сценариев*

Существуют многочисленные приемы сценариотехники, предназначенные для достижения разных целей.

Известны три основных типа сценариев: основанные на наблюдаемых тенденциях, контрастные и стандартные — связанные с вероятными, возможными и желательными/нежелательными вариантами будущего.



Деловые решения формулируются и проверяются с помощью сценариев, составленных по имеющимся тенденциям (наиболее вероятный тип в контексте ведения бизнеса или принятия решения), и стандартных сценариев (видения или сценариев, нарушающих существующие правила). Наборы контрастных сценариев служат для исследования условий, в которых будет приниматься решение, оценки существующих концепций и иных факторов, а также для принятия более правильных решений.

*Способы разработки сценариев*

Существуют разные методы ведения процесса создания сценариев. Простейшим из них является экспертная модель, когда работа выполняется одним человеком или небольшой группой сотрудников (см. табл.).

В партисипативной модели эксперт выступает в качестве лидера проекта и работает вместе с группой сотрудников организации. В этом случае результат принадлежит группе. В качестве эксперта-разработчика может выступать сотрудник организации либо приглашенный со стороны специалист. Во многих случаях желательно на некоторых этапах процесса разработки сценариев приглашать внешних координаторов или даже членов рабочей группы, чтобы внести в этот процесс независимое мнение.

*Таблица. Три модели составления сценария*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Модель | | |
| экспертная | партисипативная | организационная |
| Разработчик действует | Один | С группой в составе организации | Обучает, или проводит инструктажи сотрудников организации |
| Контроль | Разработчик контролирует процесс | Разработчик участвует в процессе и возглавляет его | Разработчик остается за рамками процесса |
| Результат | Представляется разработчиком | Принадлежит группе и представляется ею | Принадлежит организации |
| Отношения | Разработчик выполняет задания | Разработчик поддерживает связь с группой | Разработчик передает ответственность группе |

В организационной модели эксперт обучает группу сотрудников компании, которые потом выполняют работу. В этом случае результат целиком принадлежит организации или той ее группе, которая осуществила проект.

Одна из форм партисипативной модели, включающая программу семинаров и диалогов с ключевыми фигурами, часто оказывается наиболее предпочтительной.

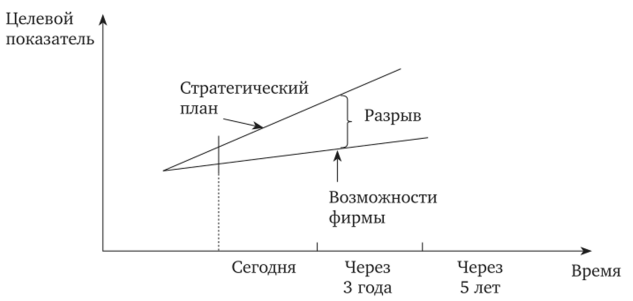
**Раздел 7. Сравнение прогнозных (сценарных) ориентиров**

**с реальными возможностями**

7.1 Выявление и анализ стратегических разрывов

Очередным шагом в разработке стратегии становится сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, иначе говоря, анализ разрыва между ними.

Анализ разрыва — простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель — определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как его «заполнить»



Практическое применение данной модели позволяет:

• выявить основную цель (миссию) компании — например, увеличение объема продаж, освоение новых сегментов рынка, повышение стоимости (цены) компании и др.;

• определить реальные возможности компании с позиции состояния внешней среды и предполагаемого будущего состояния (через 5-10 лет);

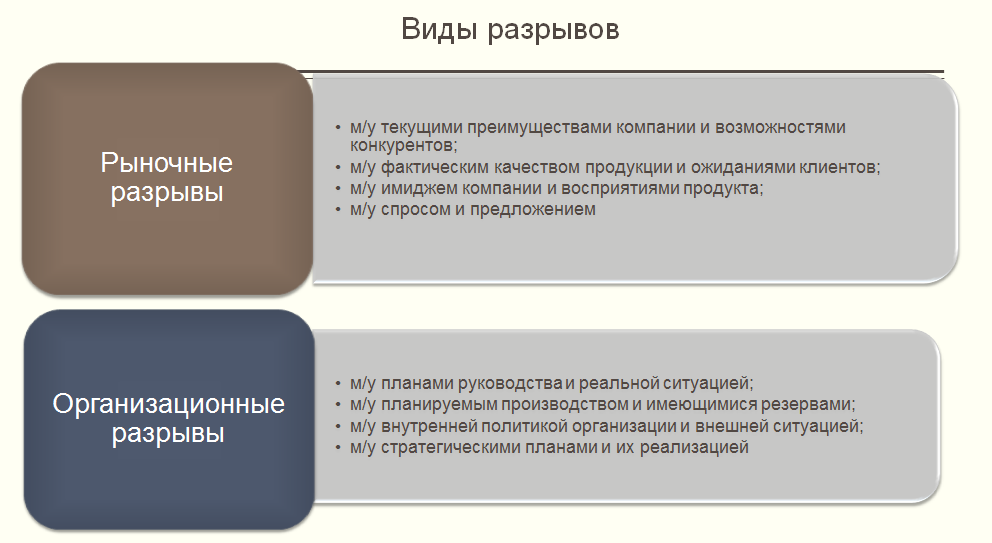
• установить конкретные показатели перспективного плана, характерные для миссии компании;

• определить разрыв между прогнозными и возможными показателями, вытекающими из реального положения компании на товарном и финансовом рынках;

• разработать специальные финансовые и инвестиционные стратегии для преодоления разрыва.

7.2 GAP-анализ





Анализ разрывов включает в себя следующие этапы.

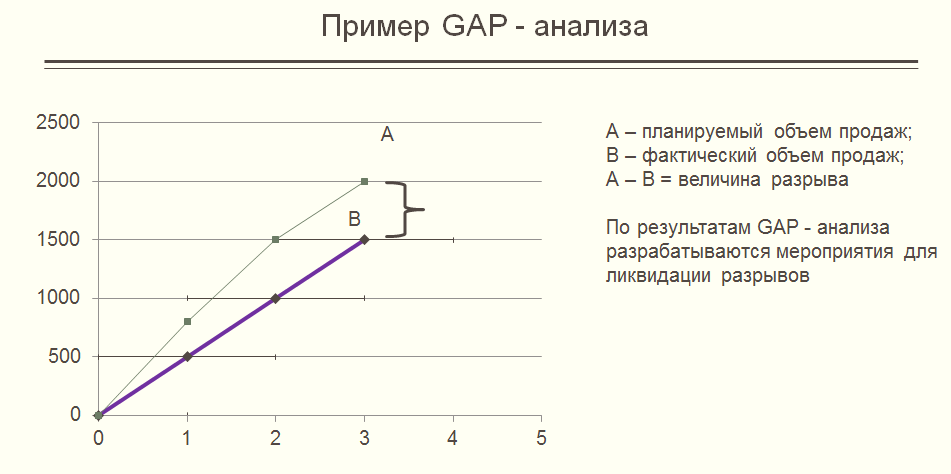
1. Определение текущего значения. Анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания, просчитать все возможные преимущества, которые она получили вследствие принятия тех или иных решений.

2. Определение максимально доступного значения. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще? Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим на правлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование.

В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть такие, как информационные, коммуникационные, финансовые маркетинговые, административные, технические и др.

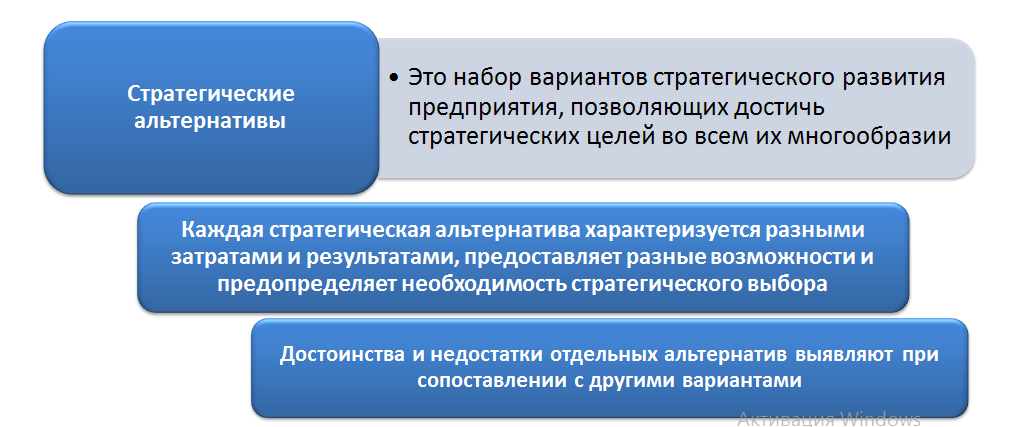
4. Набор планов (инициатив) по достижению. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и пр.

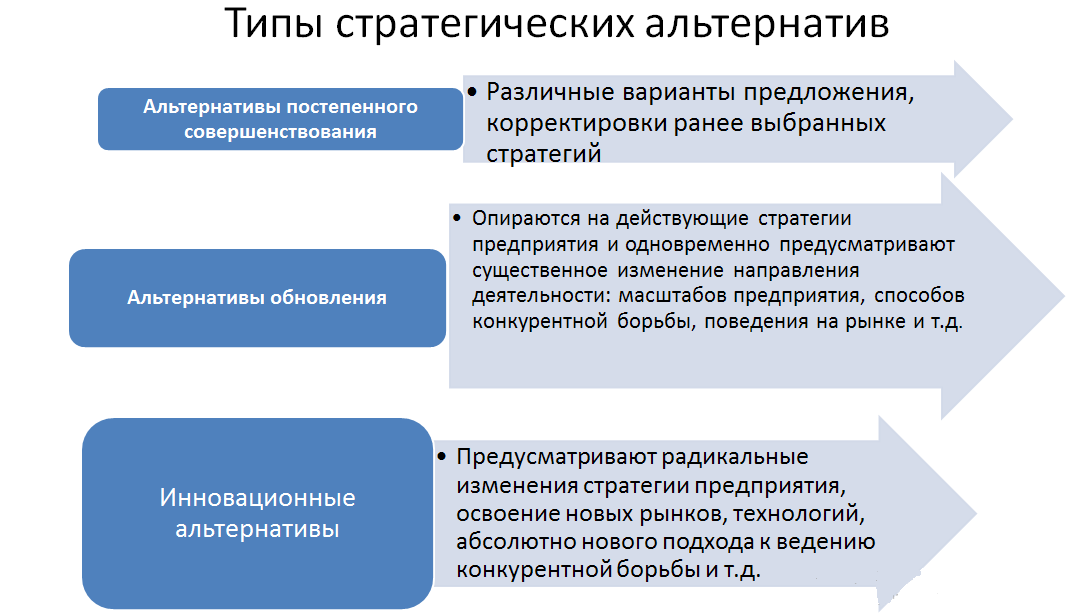


**Раздел 8. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии**

8.1 Подходы к формированию альтернатив и выбору стратегии

Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор - центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии.





*Подходы к формированию стратегических альтернатив*

Известно множество подходов к формированию стратегических альтернатив. Рассмотрим некоторые из них.



Конкурентный стратегический подход. Используя для формирования стратегии конкурентный стратегический подход, изначально необходимо ответить на следующие основополагающие вопросы:

1. Что и кому продавать? Здесь возможны следующие варианты ответов:

* производство старого товара (услуги);
* производство модифицированного товара (услуги);
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего ту же потребность;
* производство нового товара (услуги), удовлетворяющего новую потребность;
* продвижение на рынок одного продукта или же использование многопродуктового подхода;
* комбинация инвестиций в производство разных продуктов;
* удовлетворение нужд и потребностей отдельных сегментов покупателей или всего сегментированного рынка.

Варианты ответов формируются в соответствии со стратегическим образом или видением организации, обусловленным миссией, стратегическими целями, на основе результатов внешнего и внутреннего анализа: исследовании стадии жизненного цикла товара (услуги), сравнительной оценке конкурентоспособности собственной продукции, стадии жизненного цикла отрасли, структуры выявленных и новых потребностей, особенностей потребительского спроса, привлекательности и степени насыщенности различных сегментов рынка, портфельного анализа и т.д.

2. Где и как конкурировать? Здесь возможны следующие варианты ответов:

* ведение деятельности в рамках конкретного региона, национальной системы экономики или мирового рынка;
* занятие определенной доли рынка;
* приверженность данной отрасли или переход в другие отрасли;
* достижение того или иного конкурентного преимущества;
* выбор тех или иных методов конкурентной борьбы.

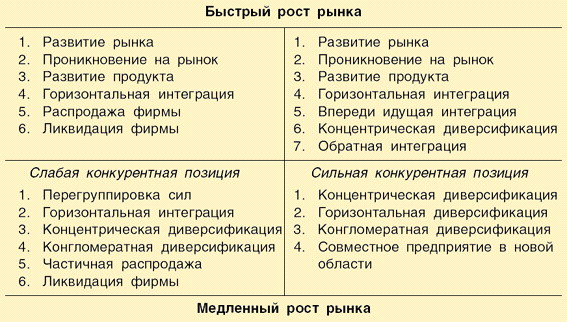
Варианты этих ответов зависят от результатов исследования тенденций и перспектив развития данной отрасли, других отраслей; основных характеристик отраслей (стадии жизненного цикла, среднеотраслевых издержек, потенциала роста, барьеров входа и выхода, ключевых факторов успеха, наличия опытной кривой, наличия кластерных образований и т.д.); наличия свободных инвестиционных средств; характера конкуренции, взаимоотношений с поставщиками; наличия товаров-заменителей; специфики того или иного конкурентного преимущества и прочих. Так, в зависимости от сложившихся рыночных условий может быть выбрана и соответствующая стратегия достижения конкурентного преимущества. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет стратегия лидерства по издержкам, неценовая - стратегия дифференциации, имеется перспективная рыночная ниша или недостаточно инвестиционных средств - стратегия фокусирования и т.д.

Стратегический подход на основе разработки сценариев. Стратегический подход на основе разработки сценариев позволяет разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с другой внешней средой. Возможны разные методики составления сценариев. Так, согласно одной из них (Джордж Дей) создается набор из сценариев, учитывающих возможные потрясения, которые произойдут в отрасли, или предложение на рынке широкого ассортимента новых продуктов, появляющихся в результате технологических прорывов, или в качестве базового сценария рассматривается развитие на основе текущих трендов, наблюдаемых в отрасли и т.д. Затем фирма разрабатывает непосредственно стратегические альтернативы в рамках каждого сценария. Каждый сценарий сопровождается определенной долей риска.

Стратегический подход на основе моделирования. Стратегический подход на основе моделирования - это использование разнообразных моделей, позволяющее лицам, принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных. Обычной практикой при этом является задание 20 или 30 разных переменных, отражающих различные уровни в различных видах деятельности - продажи, производство, операции, маркетинг и обслуживание. Привлекательность моделирования заключается в его способности последовательно проверять различные допущения.

Стратегический подход на основе «мозгового штурма». Стратегический подход на основе мозгового штурма особенно полезен, когда фирма испытывает значительные трудности в течение какого-то периода времени (например, показатели функционирования организации продолжают неуклонно снижаться). Другими словами, когда появляется насущная потребность в стратегических переменах.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы». В основу данного стратегического подхода, предложенного Томпсоном и Стрикландом, положена матрица выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы. По их мнению, эти два фактора могут считаться ключевыми, которые достаточно полно характеризуют и состояние фирмы, и состояние отрасли.



Матрица выбора возможной стратегии фирмы

Матрица показывает, что ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, укреплению лидирующего положения. В зависимости от состояния отрасли они должны выбирать различные направления стратегического роста. Если отрасль находится на стадии зрелости или спада, то акцент в стратегическом развитии должен быть поставлен на диверсификацию. Если отрасль находится на стадии роста, то предпочтение отдается стратегическим вариантам концентрированного или интегрированного роста. Организации со слабой конкурентной позицией имеют несколько иной набор возможных стратегических вариантов развития. Например, в быстрорастущей отрасли они могут выбрать направление концентрического роста, или, при медленном росте рынка, выбирать одну из стратегий сокращения. Следует отметить, что, несмотря на определенные достоинства данного стратегического подхода, эти рекомендации имеют ограниченный характер, так как предлагают при выборе стратегии акцентировать внимание только на двух критериальных факторах: характере роста рынка и конкурентной позиции организации. Кроме того, отдельные указания для разных сегментов матрицы дублируются, имеют слишком общий характер.

Стратегический подход на основе SWOT-анализа. Данный подход является наиболее наглядным, простым и в то же время действенным. Это обусловлено не только его специфическими особенностями, но и меньшими затратами в процессе использования. На основании последовательного рассмотрения *SWOT*-факторов принимаются решения по корректировке целей и альтернативных вариантов стратегий фирмы (корпоративных, деловых, функциональных), которые в свою очередь определяют ключевые моменты организации деятельности.

Портфельный стратегический подход. Портфельный стратегический подход рекомендуется использовать фирмам, ведущим более одного вида деятельности (т.е. имеющим портфель стратегических бизнес-единиц, количество которых составляет две и более). При этом может быть использована любая портфельная матрица (БКГ, «McKincey», Ансоффа и др.). Важно помнить, что применяя данные портфельные матрицы с целью формирования стратегических альтернатив для всего корпоративного портфеля акцент должен быть сделан не на текущей бизнес-ситуации, а на будущем состоянии дел.

Амбициозный стратегический подход. Данный подход основан на том, что конкурируют между собой не отдельные продукты, а фирмы, их производящие. При этом у устойчивой фирмы неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других и не приводят к катастрофическим результатам. Успех же фирмы в конкурентной борьбе зависит от трех базовых групп факторов:

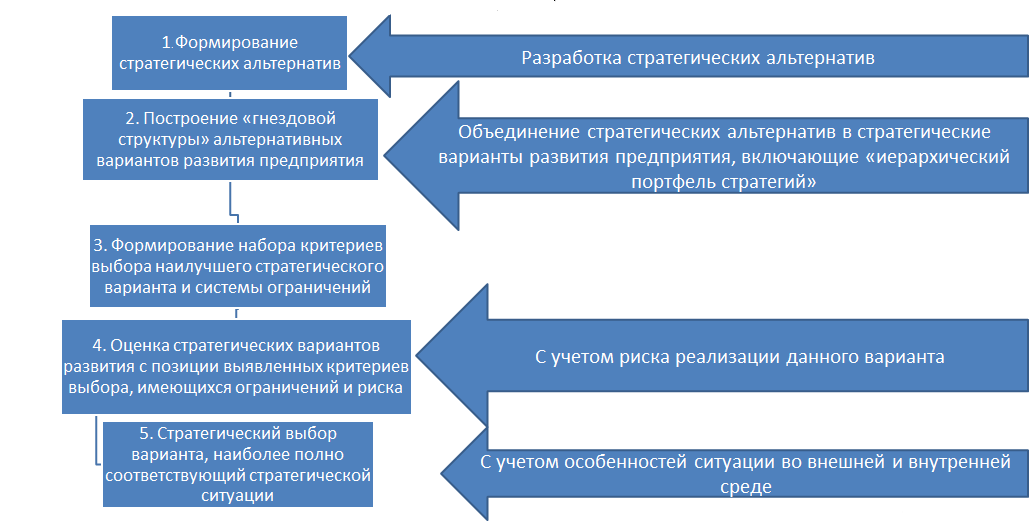
- внутренних компетенций – ноу-хау, уникальные технологии, отработанные бизнес-процессы, наличие квалифицированного персонала;

- внешних компетенций – наличие устойчивых связей с поставщиками и потребителями, возможности лоббирования своих интересов, способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме;

- динамических способностей – способность адаптироваться к изменениям рынка, мобильность, гибкость и пр.

После формирования нескольких вариантов портфелей стратегий осуществляется анализ эффективностей вероятных портфелей и выбор наиболее близкого к оптимальному, например, с помощью метода стратегических соответствий, функционально-стоимостного анализа, методов технико-экономических расчетов, математических моделей.

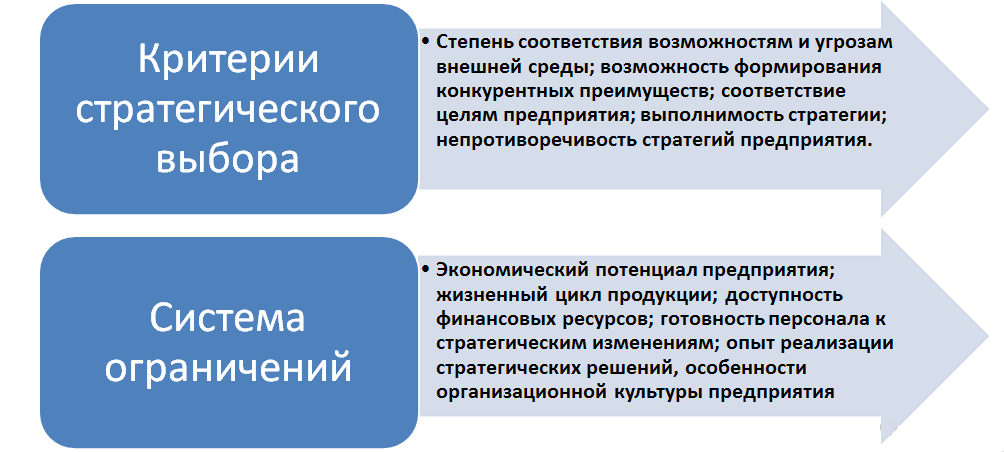
Этапы процесса выбора стратегии



* 1. Формирование стратегических альтернатив – на данном этапе необходимо разработать как можно большее количество возможных стратегических альтернатив
  2. Построение «гнездовой структуры» альтернативных вариантов развития предприятия - объединение стратегических альтернатив в стратегические варианты развития предприятия, представляющие собой комбинации возможных стратегических решений. Каждый стратегический вариант представляет собой «иерархический профиль стратегий» т.к. включает стратегии корпоративного уровня и реализующие их конкурентные и функциональные стратегии.
  3. Формирование набора критериев выбора наилучшего стратегического варианта и системы ограничений.

Критерии – это показатели, на основе которых следует проводить оценку альтернатив с точки зрения возможности достижения поставленной цели. Для оценки часто используется комплекс критериев.

Под ограничениями понимаются установленные границы изменения характеристик объекта. Ограничения могут носить объективный или субъективный характер.



* 1. Оценка стратегических вариантов развития с позиции выявленных критериев выбора, имеющихся ограничений и риска – см. пункт 8.2.

5. Стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующий стратегической ситуации

8.2 Риски стратегических альтернатив

Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Риск - это ситуативная характеристика деятельности социальных субъектов, заключающаяся в неопределенности ее исхода и наступлении неблагоприятных последствий.

Оценка риска - это оценка исхода определенного события с точки зрения неблагоприятных последствий этого события для его основных участников. В качестве участников оценки риска выступают: страхователь, страховщик и эксперт. Основные параметры риска:

* размер возможного ущерба, наступающего в результате наступления страхового события;
* показатель вероятности наступления страхового случая;
* показатель возможных расходов, связанных с ликвидацией последствий страхового события и восстановления прежнего положения;
* стоимость упущенной выгоды.

С точки зрения характера проявления риска выделяют систематический и случайный риски.

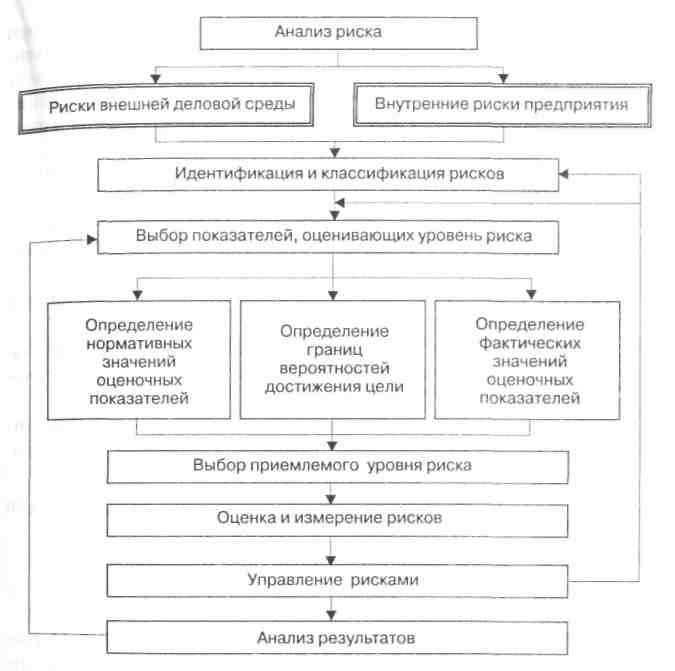
Систематический риск вызывается постоянно существующей возможностью наступления, связанной, к примеру, с профессиональной деятельностью участников деятельности, наличием устойчивой группы факторов, способствующих проявлению этого события. Ведь вероятность получения травмы ноги у футболиста гораздо выше этой же опасности у пианиста.

Случайный риск вызывается уникальным стечением обстоятельств, вызванных наступлением события, вероятность которого значительно меньше, чем в случае систематического. Однако последствия, вызванные случайными событиями, для страхователя могут оказаться гораздо более опасными, чем, если страховые события ожидаются.

С точки зрения технологии различают качественную и количественную оценки риска.

Качественный характер оценки риска заключается в определении перечня факторов, вызывающих проявление страхового события. Каждый из факторов подробно анализируется, описывается и оценивается с точки зрения его устойчивости и степени воздействия. Результатом качественной оценки риска может быть ранжирование факторов риска по различным основаниям их дифференциации, представление механизма проявления страхового события и пр.

Количественная оценка рисков позволяет сравнить величину риска различных вариантов решения и выбрать из них тот, который больше всего отвечает выбранной предприятием стратегии риска, с помощью: статистических методов; методов анализа целесообразности затрат, метода экспертных оценок, аналитического метода, метода аналогий, метода анализа финансовой устойчивости предприятия и оценки его платежеспособности, и т.д.



Правила управления рисками

Рассмотрим самые распространенные риски в деятельности обычной коммерческой организации, а также методы компенсирующего воздействия и нейтрализации рисковых ситуаций.

1) Уникальность конкурентного преимущества теряет свою уникальность. (Решение – разработка нового уникального преимущества или воспользоваться резервным).

2) Сложное географическое расположение. (Решение – предусмотреть издержки на решение транспортных, экологических, климатических проблем, создать подъездные пути, организовать перевозку работников предприятия, улучшить логистику).

3) Источники поставки сырья. (Решение – всегда иметь альтернативные источники сырья, которыми можно воспользоваться при проблемах с поставками).

4) Проблемы с инженерными сетями или коммуникациями. (Решение – обеспечить предприятие альтернативными и резервными инженерными коммуникациями - электроэнергия, вода, тепло, линии связи).

5) Собственная платежеспособность. (Решение – контроль заемных средств, резервирование чистой прибыли).

6) Неустойчивость спроса. (Решение - снижение цен, затраты на рекламу, затраты на поиск новых сегментов рынка, дифференциация, разработка нового продукта или его модернизация).

7) Рост налогов. (Решение - изменение структуры затрат, оптимизация налоговых платежей, ходатайство относительно налоговых льгот, лоббирование проекта).

8) Снижение платежеспособности потребителей. (Решение - переориентация на другой сегмент рынка, изменение производственного профиля, снижение затрат, выпуск альтернативных более дешевых продуктов, снижение цен без убытков для прибыли).

9) Рост цен на сырье, материалы, транспортировку. (Решение – готовность к снижению чистой прибыли, повышение цен на собственную продукцию, поиск альтернативных или более дешёвых путей).

10) Нехватка или отсутствие квалифицированной рабочей силы. (Решение - затраты на обучение, формирование кадрового резерва, приобретение технологий, не требующих высокой квалификации рабочих).

Это далеко не полный перечень возможных рисков, которые нужно постоянно иметь в виду. На самом деле список рисковых ситуаций у любого коммерческого предприятия варьируется в индивидуальном порядке.

Но в любом случае существуют универсальные методы снижения рисков:

* повышение уровня информированности,
* лимитирование финансовых расходов,
* страхование,
* диверсификация.

**Раздел 9. Реализация стратегии организации**

9.1 Процесс реализации стратегии

Процесс реализации стратегии представляет собой единство двух составляющих:

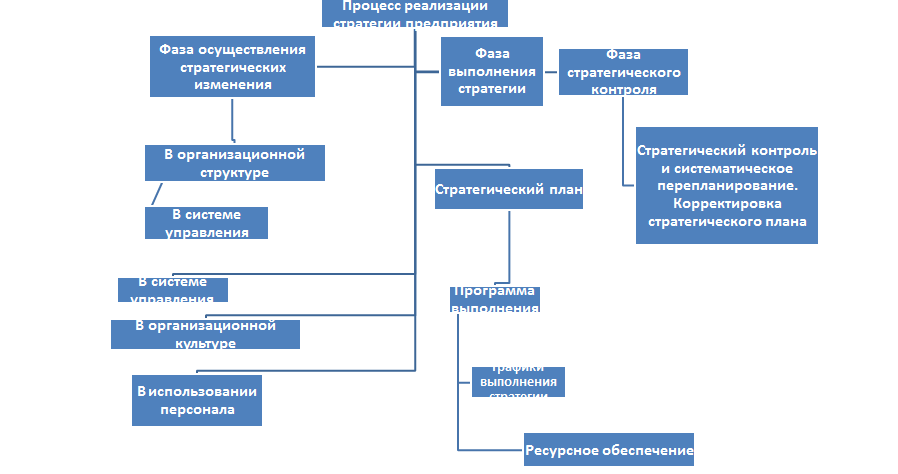
- стратегических изменений (во всех внутренних переменных организации), которые и составляют суть практической реализации стратегии;

- управления ими.

Управление любым объектом можно представить как управление функционированием и управление развитием.

Управление функционированием означает управление текущим состоянием системы. Это обычная работа, жизнедеятельность организации, выполнение функций, обязательных для продолжения существования, это выполнение стандартных операций в относительно неизменных условиях.

Управление развитием означает управление потенциальным качеством системы. Это изменение, характеризующееся движением вперед, формированием новых черт, новых структурных характеристик объекта. Развитие означает его улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение в отличие от изменений, которые могут носить характер сокращения, регресса. Применительно к организации развитие означает устойчивые изменения направления деятельности, выполняемых функций, структуры организации, уровня эффективности и качества деятельности организации, т.е. стратегические изменения.

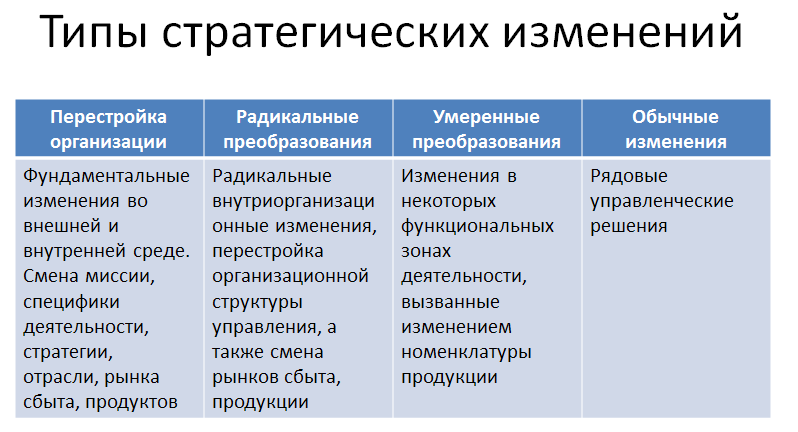


* 1. *Фаза осуществления стратегических изменений* предусматривает уяснение сущности выдвинутых целей и разработанных стратегий, установление степени их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию внешней среды, оценка соответствия ресурсного потенциала реализуемой стратегии, определения характера стратегических изменений, необходимых для реализации стратегии.

Стратегические изменения касаются: организационной структуры, системы управления, стиля управления, организационной культуры, использования ресурсов.

* 1. *Фаза выполнения стратегии* – включает разработку стратегического плана организации, программы, графиков и ресурсного обеспечения выполнения стратегии.
  2. *Фаза стратегического контроля* – необходима для систематического перепланирования и корректировки стратегического плана.

9.2 Типы стратегических изменений



9.3 Система планов

(Фаза выполнения стратегии)

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

Выделяют:

1. Стратегический план – определяет основные направления деятельности. Главным содержанием этого плана является стратегия на обозримое будущее — три-пять лет и более. Стратегический план является вершиной системы планов, потому что характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Этот план служит ориентиром для всех других планов. Одновременно он служит и ограничением для принятия решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков. Стратегический план включает:

- миссию и цели;

- анализ состояния и перспективы внешней и внутренней среды;

- анализ сильных и слабых сторон;

- выбранные стратегии;

- стратегические изменения;

- планы мероприятий и бюджеты;

- ресурсы для реализации;

- основные этапы реализации во времени;

- оценка вероятности реализации;

- финансово-экономическая оценка.

1. План развития организации (от 1 года до 5 лет). Главное содержание –перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции и новые технологии.
2. Тактические планы – регламентируют текущую деятельность. Как правило годовой план включает четыре раздела:

- план по маркетингу;

- финансовый план;

- план производства;

- план закупок.

1. Программы и планы проекты – включают: кратко-, средне- и долгосрочные программы, конкретизирующие мероприятия стратегического плана.

Среди них можно выделить программы:

- разработки и внедрения нового вида продукта;

- разработки и внедрения новой информационной системы;

- перестройки организационной структуры фирмы и др.

Программы, в свою очередь, подкрепляются конкретными проектами. Каждый проект уникален в том смысле, что имеет определенную стоимость, график реализации и технико-экономические параметры.

Важной методологической особенностью формирования системы плановых документов в стратегическом планировании является обязательное наличие механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.

9.4 Оценка хода выполнения стратегии и принятия корректив

Заключительным этапом стратегического управления является контроль хода реализации стратегического плана. Контроль (мониторинг) необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

Мониторинг стратегической ситуации включает:

- постоянное сопоставление целей с промежуточными результатами;

- выявление стратегических разрывов и разработка мер по их устранение;

- формирование новой стратегии, корректирование действующей стратегии, внедрение других стратегических инноваций.

9.5 Условия реализации стратегии

Задача процесса реализации стратегии заключается в превращении стратегического плана в действия, направленные на выполнение стратегии и достижение целей организации.

Условиями реализации стратегии являются:

- интеграционные процессы: предотвращение или разрешение конфликтных ситуаций путем взаимосвязи, согласования и координации, т.е. интеграции конфликтующих систем;

- постоянное внимание высшего менеджмента организации:

* умение доказать необходимость планирования;
* привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников;
* поощрение сотрудников за ценные предложения по совершенствованию продукции, по разработке новых рынков и систем планирования, по выработке новой стратегии.