

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра менеджмента и региональной экономики

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие для аспирантов
по направлению подготовки 38.06.01 Экономика
направленность программы 08.00.05 Экономика и управление
народным хозяйством: менеджмент/региональная экономика

Майкоп, 2015

УДК 338.24 (07)
ББК 65.290-2
С-56

Печатается по решению Научно-технического совета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Майкопский государственный технологический университет».

Рецензент – д-р. экон. наук, проф. **Тхакушинов Э.К.**

Составители:

д-р. экон. наук, проф. **Зарубин В.И.**,
канд. экон. наук, доц. **Карамушко Г.В.**

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. Учебно-методическое пособие. – Майкоп: изд-во МГТУ, 2015. – 52 с.

Учебно-методическое пособие составлено на основании Государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.06.01 Экономика направленность программы 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент/региональная экономика и способствует системному изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» аспирантами. В пособии представлены: краткий курс лекций, список литературы.

Лекционные материалы направлены на изучение ряда направлений: понятий стратегического менеджмента предприятия, широко представлен материал по инструментарию стратегического анализа, проблематика стратегического анализа для российских предприятий, использование и совершенствование основных методов стратегического анализа.

© Майкоп: МГТУ, 2015

Тема 1. СИСТЕМНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Стратегический характер приобретают применение ресурсов, их логистика (потoki, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и продуктовые проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой производственно-хозяйственной системы предприятия в целом, так и каждого ее элемента.

На рис. 1 представлена модель такой системы, включающая три блока: ресурсов (человеческий, материальный и организационный); функциональный (потребляющий ресурсы для осуществления деловых процессов); бизнес-процессов по продуктам (комплекс функций для создания и продвижения готовых изделий). Отсюда три уровня стратегического развития предприятия.

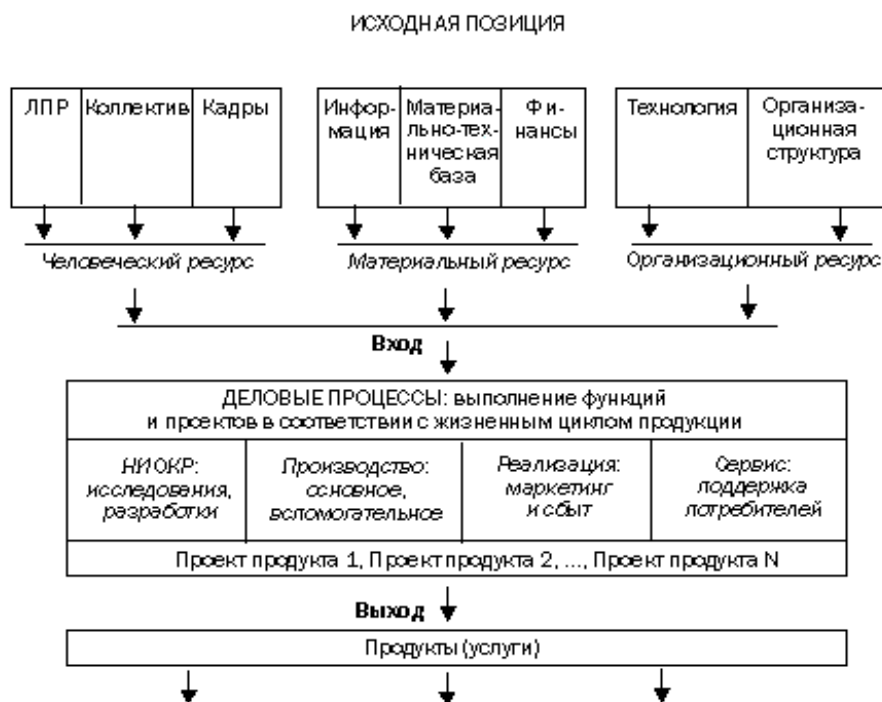


Рис. 1. Компоненты производственно-хозяйственной системы фирмы

Главным компонентом всех трех блоков является человеческий ресурс – лица, принимающие решения, прежде всего на функциональном уровне; сотрудники как единое целое, или коллектив предприятия; персонал как трудовой потенциал (обеспечивающий подбор, подготовку, движение, распределение кадров).

Опыт работы показывает, что сложившийся порядок принятия и реализации стратегических решений не систематизирован должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления.

Должна быть система стратегического управления с ее центральной частью (штабом стратегического развития) при руководстве, которое само должно

быть частью этой системы, и соответствующими периферийными группами в основных структурных единицах. Назначение системы – своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач необходимо обобщить, закрепить в виде ноу-хау, т.е. превратить его в своеобразное конкурентное преимущество.

На рис. 2 представлена модель стратегического управления предприятия.

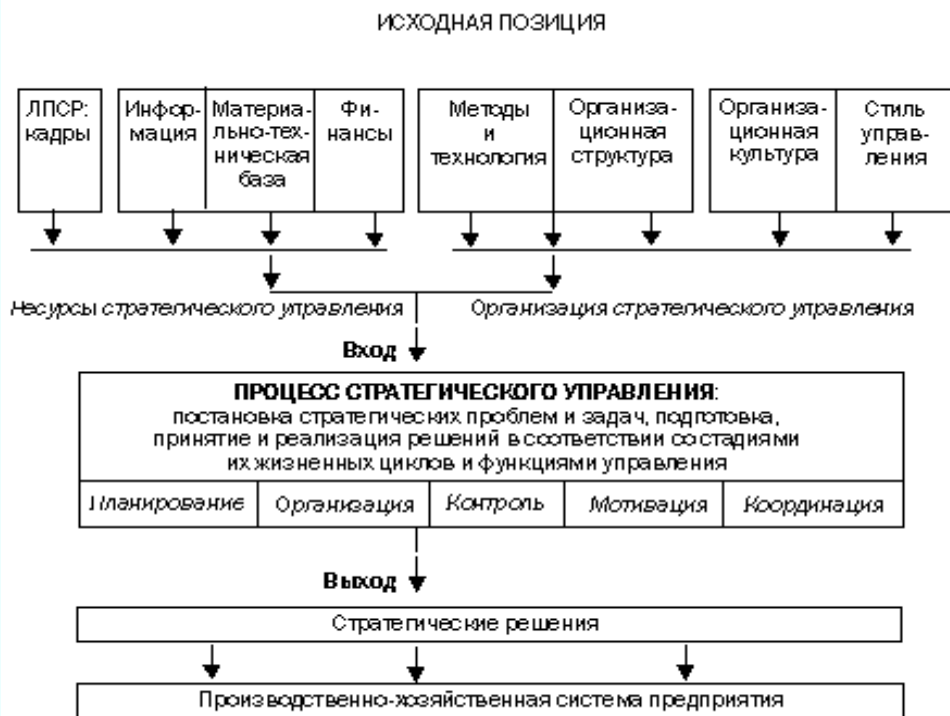


Рис. 1. Компоненты системы стратегического управления фирмой

Отличие ее от предыдущей следующее. В качестве трудового потенциала рассматриваются главным образом лица, разрабатывающие, принимающие и реализующие стратегические решения. Именно они являются движущей силой системы, и от их достаточности, компетентности и слаженной работы зависит стратегическое развитие. Кроме «жестких» элементов в модели представлены и «мягкие»: организационная культура и стиль управления. В кризисных ситуациях они становятся столь же «жесткими», как и другие элементы.

Стратегические решения принимаются и реализуются в несколько этапов: постановка задачи, формирование альтернативных решений, выбор (принятие) решения, его реализация. Организации этого процесса требуют четкой технологии, предусматривающей постановку и изучение среды (это суть стратегического анализа), разработку, принятие и реализацию стратегии.

Тема 2. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ

Стратегический менеджмент можно определить как совокупность основополагающих решений, призванных обеспечить соответствие фирмы среде ее развития (и, следовательно, жизнеспособность предприятия в достаточно длительной перспективе).

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности проблемы за счет ее решения, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Примерами решений стратегического типа служат, в частности, выбор рынков и круга производимых товаров, масштабов и географии деятельности, способов ведения конкуренции и деловых партнеров, источников снабжения материалами и концепции маркетинга, технологий и структуры производственных возможностей, организационной структуры, правовой формы и системы управления (включая подбор и воспитание руководителей нужных типов), формирование адекватной организационной культуры и т.п.

Перечисленные решения взаимосвязаны. Допустим, что из-за изменений в спросе и других окружающих условий фирма вынуждена сформулировать заново стратегию «продукты – рынки». Само собой разумеется, что и новая стратегия должна соответствовать деловым возможностям фирмы – структуре производственных мощностей, составу и качеству персонала, потенциалу службы исследований и разработок, доступным каналам сбыта, особым навыкам, являющимся источником конкурентоспособности, и пр. (при том, что во всех этих аспектах, быть может, тоже неизбежны серьезные сдвиги). (Всякая стратегия есть в этом смысле реакция организации на внешние условия, но реакция не произвольная, а ограниченная компетентностью и конкурентоспособностью предприятия, а также имеющимися в его распоряжении средствами.)

Далее, новая деловая стратегия может привести к реорганизации фирмы (вспомним известную формулу А. Чандлера о том, что структура следует за стратегией) и к реконструкции системы управления (вплоть до смены высших управляющих, из-за того, например, что профиль прежних не соответствует новым условиям). Наконец, все эти изменения не могут не зависеть от уровня притязаний, предприимчивости и ценностей ведущих акционеров и менеджеров (а в более широком смысле обязательно будут опосредованы специфической организационной культурой, которая определяет особенности поведения фирмы и, как свидетельствует опыт, чрезвычайно инертна).

В конечном счете, о качестве стратегического управления судят по степени, в которой оно обеспечивает равновесие организации с внешней средой, а также внутреннюю сбалансированность и устойчивость самой фирмы. Одновременно это один из ключевых факторов конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а также успешного выполнения им разнообразных требований, которые предъявляют к современной фирме ее многочисленные соучастники-потребители, инвесторы, менеджеры, исполнительный персонал, профсоюзы, хозяйственные контрагенты, государственные структуры, заинтересованные общественные движения и пр.

Определение стратегических решений как основополагающих означает, что существуют также и нестратегические решения – текущие или оперативные. Это деление является для менеджмента фундаментальным. В то же время оно не может быть строгим и зависит скорее от контекста. Скажем, реше-

ние о найме рядового сотрудника не является стратегическим. С другой стороны, найм руководителя высокого ранга или приглашение исследователя особой квалификации могут иметь для фирмы стратегическое значение.

В качестве существенных признаков стратегических решений можно отметить следующие моменты: они зачастую уникальны и выступают в форме предпринимательских инициатив; принимаются сравнительно редко и без выраженной периодичности; относительно долгосрочны; сконцентрированы в большей степени на проблемах взаимодействия фирмы с ее будущим окружением; многоаспектны; основываются на неполной, неточной и сильно обобщенной информации и, следовательно, сопряжены с высокими неопределенностью и незнанием, а также с существенными рисками.

Текущие решения противоположны по своим характеристикам: они более стандартны и повторяемы; принимаются достаточно регулярно; более краткосрочны; связаны преимущественно с поддержанием текущей конкурентоспособности; сориентированы скорее на внутренние процессы; основаны на более точной и детальной информации; менее рискованны и т.п.

Сами по себе стратегические решения и выбор определенной стратегии не являются чем-то принципиально новым: испокон века хороший руководитель должен был мыслить и действовать в соответствии с изменениями окружающих условий, как бы предвосхищая грядущие опасности и возможности и своевременно проводя необходимые преобразования. Вместе с тем появление систематического стратегического менеджмента датируется лишь 50-70 гг. прошедшего столетия и считается продуктом развития западной (в первую очередь американской) практики и теории управления крупными корпорациями.

Тема 3. ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Можно выделить девять таких характеристик:

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.

2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой. Организация постоянно подстраивается под изменяющуюся обстановку.

3. Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.

4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.

5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности. Они подразумевают, что организация должна делать допущения о предстоящих событиях на основе не очень надежной информации.

6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.

7. Стратегические решения имеют дальний прицел. Они подразумевают длительные перспективы и имеют долгосрочное значение.

8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.) Многие исследователи утверждают, что стратегия организации является отражением отношений и мнений влиятельных внутренних участников компании.

9. Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность. Они оказывают влияние на ресурсную базу организации и вызывают волны организационных решений более низкого уровня.

Тема 4. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Стратегическое управление как процесс представляет собой совокупность нескольких процедур, постоянно осуществляющихся в организации. Одна из функций стратегического управления связана с принятием стратегических решений, которые имеют в основе определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности.

Процесс принятия стратегического решения в теории представляет собой совокупность нескольких этапов, связанных между собой, однако в реальной хозяйственной практике границы между этапами стираются.

Существуют следующие этапы процесса принятия стратегического решения:

Выявление и анализ проблемной ситуации – на данном этапе проводится анализ исходной информации о состоянии объекта исследования и внешней среды. Также здесь определяются место и роль анализируемых объектов исследования в системе смежных объектов и объектов более высокого порядка. В ходе данного этапа выполняются выявление, структуризация и ранжирование проблем.

Формирование целей, которые в ходе этого этапа должны формулироваться для базовых, кардинальных проблем. К целям предъявляются требования конкретной формулировки и количественной характеристики, именно на этой основе можно будет судить о степени их достижимости.

Выявление полного перечня альтернативных решений: список альтернативных вариантов в ходе принятия решения должен быть составлен как можно в большем объеме. В реальной практике обычно рассматриваются несколько вариантов решения, что обусловлено стремлением к снижению трудоемкости анализа. Чем больше число рассматриваемых вариантов, тем большей становится вероятность нахождения оптимального решения.

Выбор допустимых альтернативных решений – на данном этапе все выявленные альтернативные решения анализируются с позиций выдвинутых ограничений, в результате остаются решения, удовлетворяющие ограничениям.

Предварительный выбор лучшего альтернативного решения, в ходе данного этапа осуществляется детальный анализ допустимых альтернативных решений с позиции достижимости поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив.

Оценка альтернативных решений – на основе информации, полученной на предыдущем этапе, делается выбор наилучшего способа достижения це-

лей. В результате выносятся суждения со стороны лица, принимающего решение, о предпочтительности выявленных вариантов достижения поставленных целей.

Экспериментальная проверка альтернативных решений; если лицо, принимающее решение, сталкивается с проблемами выбора наилучшей альтернативы, экспериментально проверяются наиболее предпочтительные варианты. Результаты такой проверки повышают вероятность выбора правильного решения.

Выбор единственного решения: на основе всей собранной информации принимается окончательное решение об оптимальном варианте; в ходе данного этапа учитываются результаты анализа, оценки и экспериментальной проверки.

Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения – наилучший вариант, принятый к реализации, делится на составные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку.

Обеспечение работ по выполнению решения – в ходе данного этапа задания доводятся до исполнителей, исполнители обеспечиваются всем необходимым, осуществляется выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъясняются цели решения, определяются методы стимулирования эффективного выполнения решения.

Выполнение решения – проводится оперативный контроль за реализацией решения, устраняются возникающие отклонения от намеченного пути реализации решения.

Принятие стратегических решений представляет собой сложный процесс, эффективность которого во многом зависит от используемых методов.

Существуют следующие методы принятия стратегических решений:

- диагностика проблем;
- выявление альтернатив;
- выбор альтернатив;
- реализация решения.

В общем смысле метод – это способ достижения поставленной цели, определенное решение конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического и теоретического познания окружающей действительности. Методы диагностики проблем занимают важное место в принятии стратегических решений, так как этап диагностики позволяет определить цели, которые необходимо достичь путем принятия соответствующего стратегического решения. С помощью данных методов осуществляются сбор, хранение, обработка и анализ информации, а также фиксация необходимых событий.

Данная группа методов включает, в частности, следующие:

Методы сравнений и факторный анализ, которые основаны на сопоставлении фактических и нормативных показателей – они позволяют выявить отклонения и установить их причины (методы элиминирования).

Методы моделирования. Использование данных методов строится на моделях различных классов. Зачастую применяются экономико-математические модели, модели, основанные на теории массового обслуживания, теории запасов и экономического анализа. Экономико-математическое моделирование строится на использовании одно- и многофакторных моделей. Теория массового обслуживания (теория очередей) используется для принятия решений по проблемам ожи-

дания, с ее помощью устанавливается определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях. Теория запасов позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и расходами, связанными с возможными потерями в случае нарушения ритмичности производственного процесса, на основе данной теории определяется экономически выгодный размер запаса. Положения данной теории также используются в финансовом менеджменте при принятии решений, связанных с риском. В основе экономического анализа лежат такие понятия, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, объем продаж, точка безубыточности, запас финансовой прочности, сила воздействия операционного (производственного) рычага и другие.

Методы прогнозирования, которые позволяют предвидеть изменения и последствия воздействия внешней и внутренней среды на анализируемый объект. Все методы прогнозирования классифицируются по многим признакам; наиболее широко распространено деление методов прогнозирования на качественные и количественные. К качественным методам прогнозирования принято относить предвидение спроса и изменения мнения потребителей, использование мнения опытных менеджеров, рыночные тесты. При помощи данных методов определяют, как изменятся объем и структура продаж при изменении цены товара, местонахождения клиентов и их уровня доходов, других факторов. Количественные методы прогнозирования представлены анализом временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионным анализом (КРА). Первый метод дает возможность сделать выводы о существующем изменении показателей во времени. При осуществлении прогнозных расчетов используется метод наименьших квадратов (МНК).

На основе принятых стратегических решений разрабатывается программа их реализации, которые, в свою очередь, также основаны на методах.

Существуют несколько видов методов реализации стратегических решений:

Методы планирования, в данную группу входят такие методы, как сетевое моделирование и разделение обязанностей. Инструментами первого выступают сетевые матрицы, в которых сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени. Планирование распределения обязанностей, прав и ответственности реализации решения оформляется в форме матрицы распределения ответственности, представляющей собой таблицу, в шапке которой приведен перечень задач и действий по реализации управленческого решения, а сбоку указаны наименования должностных лиц и названия структурных подразделений, ответственных за выполнение соответствующих решений.

Методы организации – в данную группу входят методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР) и методы воздействия и мотивации. Известно, что стратегические решения базируются на информации, носителями которой являются документы. Таким образом, формализация процесса реализации управленческих решений обуславливает необходимость четкого определения результата каждой выполняемой операции в виде соответствующих документов и их потребителей. В ИТРР описывается взаимодействие задач в процессе их принятия, достигается четкое раз-

деление должностных обязанностей и ответственности, определяются виды и формы документов, временные характеристики, на основе данного метода проводятся координация и регулирование выполнения решения.

Методы контроля над выполнением решений, которые делятся на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам исполнения. Назначение контроля состоит в создании необходимой системы гарантий реализации стратегических решений, системы обеспечения максимально возможного их качества; сущность контроля заключается в выявлении отклонений при реализации плана, требующих принятия дополнительных решений. Контроль может осуществляться путем организации мониторинга за процессом реализации управленческих решений. Необходимость осуществления контроля предполагает создание механизма, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования контролируемых организаций, места возникновения проблем, меру необходимости принятия дополнительных решений для достижения целей системы. При проведении контроля по результатам (выходам системы) главными достоинствами служат их оценка и сравнение с целевыми (плановыми) результатами, анализ факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Организация контроля по срокам проводится следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если эти работы находятся в критическом состоянии, то лицу, принимающему решения, необходимо принять дополнительное решение, вследствие которого может измениться окончательный срок его реализации.

К основным моделям принятия стратегических решений относятся следующие: матрица ВКГ, модель General Electric/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера-Шендела, модель ADL/LC.

Таким образом, в настоящей главе, на основе изучения теоретических основ принятия стратегических решений, в том числе определения, сущности и основных характеристик, был рассмотрен комплексный процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений.

Тема 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ – ОСНОВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Принятие управленческих решений невозможно без проведения стратегического анализа, который рассматривается как выполнение соответствующей функции управления, ориентированной на перспективу и имеющей высокий уровень неопределенности и как исследование экономической системы по параметрам, которые определяют ее будущее состояние.

Стратегический анализ – это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений.

Метод стратегического анализа базируется на определенной совокупности общенаучных и собственных (прикладных) методов и приемов исследования.

Общенаучные методы и приемы основываются на методе философии. Они являются универсальными и могут применяться в любой сфере экономики, техники или искусства. К методам и приемам этой группы принадлежат: анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, наблюдение, сравнение, моделирование, абстрагирование, конкретизация, оценка, классификация и др.

Поскольку стратегический анализ использует информацию, которая характеризуется высоким уровнем неопределенности, его проведение требует глубокого системного исследования фактов и явлений с целью формулирования правил и критериев (индукция) для проведения исследований и оценки стратегий деятельности на их основе (дедукция). С помощью дедукции можно получить новые факты и выводы, которые в дальнейшем станут основой для индукции, причем этот процесс циклический. Взаимосвязь индукции и дедукции обусловлено непрерывностью экономических процессов, а факты и выводы, которые фигурируют в этой системе, требуют тщательной проверки на каждом этапе.

Кроме общенаучных методов в процессе проведения стратегического анализа возникает необходимость применения различных прикладных методов и приемов.

Каждый вид стратегического анализа охватывает несколько прикладных методов и приемов:

1. Стратегический анализ макроокружения предприятия:
 - анализ информационных обзоров, проектов, отчетов, статистических справок;
 - кабинетные исследования, разнообразные методы сегментации, сбора данных, анализа и статистической оценки;
 - эконометрическое моделирование;
 - PEST-анализ.
2. Стратегический анализ непосредственного окружения (отрасли и конкуренции):
 - анализ жизненного цикла отрасли;
 - анализ входных и выходных барьеров области;
 - бенчмаркинг
 - кластерный анализ;
 - метод сценариев;
 - имитационное моделирование;
 - методы экспертных оценок (Дельфи, мозгового штурма и др.).
3. Стратегический анализ предприятия:
 - анализ основных компетенций и основных возможностей;
 - анализ вектора роста;
 - Эторе-анализ (анализ угроз внешнего окружения и профиля возможностей);
 - SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);
 - SPACE-анализ (оценка стратегической позиции и действий);
 - матрица BCO (матрица/«рост/доля/», разработанная Бостонской консалтинговой группой);

- матрица Ge/McKinsey (матрица / «Привлекательность отрасли / Позиция в конкуренции/»);
- матрица Shell / DPM (матрица направленной политики, разработанная компанией Shell)
- PIMS-анализ (анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль);
- анализ жизненного цикла предприятия;
- анализ временных рядов, экстраполяция тенденций;
- анализ уязвимости предприятия;
- сравнительный анализ /«цели – план – факт – оптимизация – отклонение/»;
- причинно-следственный анализ.

4. Стратегический анализ:

- анализ жизненного цикла продукта, маркетинг;
- жизненного цикла продукта и финансовой ситуации;
- жизненного цикла продукта и конкуренции;
- жизненного цикла продукта и менеджмента;
- жизненного цикла продукта и факторов производительности;
- влияния заинтересованных сторон.

5. Стратегический финансовый анализ:

- подготовка проектируемых финансовых отчетов;
- прогнозирования по методу процента от продаж;
- стратегическая оценка финансовых результатов и финансовых потребностей;
- расчет финансовых коэффициентов;
- диагностика (прогнозирование) банкротства.

6. Стратегический инвестиционный анализ:

- чистая приведенная стоимость;
- методы формирования хозяйственного портфеля;
- методы вариантного анализа;
- анализ рисков.

7. Астратегии и принятия стратегических решений:

- матрица выбора главной стратегии;
- анализ ключевых факторов успеха;
- методы имитационного моделирования;
- теория игр;
- теория массового обслуживания;
- методы сетевого анализа;
- методы экспертных оценок;
- подготовка стратегического плана.

В зарубежной экономической литературе выделяют и другие методы и модели для проведения стратегического анализа и подготовки управленческих решений.

Тема 6. ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Первые два этапа стратегического анализа – выявление миссии и цели, следующие три – изучение среды фирмы. Здесь практиков ожидает трудности методического характера. Ряд книг, имеющих характер учебных пособий

по стратегическому менеджменту, предлагает проводить анализ сначала внешней среды, затем внутренней в два этапа (табл. 1).

Порядок анализа большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д. Тем не менее опыт консультационной работы показывает, что эффективнее начинать с предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем перерабатываемой информации.

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

Таблица 1 - Характеристика этапов стратегического анализа на предприятии

Этапы	1 - Анализ миссии и целей	2 - Анализ внутренней среды	3 - Анализ внешней среды	4 - Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития.	Оценка стратегического потенциала.	Оценка стратегического климата (условий).	Оценка стратегической позиции. Оценка конкурентного преимущества.
Инструменты	Модель производственно-хозяйственной системы фирмы. Модель системы стратегического управления. «Дерево цели».	ЖЦИзд. ЖЦТов. ЖЦТех. ЖЦОрг. Схема «БФР». СХЦ (БЕ, СПЕ). График Портера «рентабельность - доля рынка». Кривая обучения.	ЖЦОтр. Анализ «поля сил». СТЕР-анализ. Стратегические зоны. Контактные аудитории Котлера. Концепция движущих сил. 5 конкурентных сил Портера. Ключевые факторы успеха (КФУ).	Матрица Ансоффа «продукт-рынок». Матрица БКГ. Матрица ДЭМК. SWOT-анализ. Матрица «покупатель-продавец». Матрица «ЖЦОтр-КП».
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития. Выбор структуры «дерева цели».	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала). Выбор методов Выбор оценки потенциала.	Выбор варианта структуры внешней среды (условий). Выбор методов Выбор оценки климата.	Выбор варианта структуры стратегического пространства. Выбор методов; Выбор оценки позиции. Идентифика-

				ция стратегий по позиции.
--	--	--	--	---------------------------

Условные обозначения: ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли. БФР – Бизнес-процессы продуктов – Функции по стадиям жизненного цикла – Ресурсы для исполнения функций. СХЦ – выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц). График Портера «рентабельность – относительная доля рынка фирмы». Анализ «поля сил» по Ансоффу. STER-анализ (СТЭП) – анализ сфер макросреды: Социальной, Технической, Экономической, Политической. Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ). БКГ – Бостонская Консалтинговая Группа. Матрица ДЭМК – матрица «Дженерал Электрик – МакКинси» («конкурентный статус фирмы – привлекательность рынка»). КП – конкурентные преимущества.

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

Анализ ни в коем случае не заканчивается двумя этапами. Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке стратегической позиции предприятия в пространстве из двух координат: горизонтальной, по которой откладывается значение потенциала, и вертикальной, отражающей состояние климата (привлекательности условий внешней среды).

Произведение потенциала (Пот) и климата (Кл) дает основной результат аналитической стадии – значение стратегической позиции (Поз) предприятия: $\text{Пот} \times \text{Кл} = \text{Поз}$.

Стратегическая позиция предприятия - всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую стратегическую силу (или определит так называемый стратегический успех), которую часто называют конкурентным преимуществом (Кпр): $\text{Поз} \times \text{Акт} = \text{Кпр}$.

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

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения. В табл. приведен наиболее часто применяемый набор инструментов – методов, моделей, схем циклов, концепций, графиков.

На этапе постановки цели, прежде всего, необходимо системное представление фирмы.

При анализе среды в разрезе каждого этапа (оценки потенциала, условий и позиции фирмы) показан состав рекомендуемых инструментов.

Здесь следует обратить внимание на специфику использования метода SWOT, обобщающего большой объем работы по диагностике позиции фирмы. Обычно предлагается такой порядок: выявляются сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности движения к цели (O), угрозы со стороны окружения (T), согласуются силы и возможности для формирования стратегий развития.

Логичнее эти операции выполнять на основе использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ). Выявленные на отраслевом рынке КФУ сравниваем с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяем, какие параметры потенциала реально сильны или слабы. Далее уточняем эти выводы, сопоставляя с возможностями и исходящими извне угрозами.

Весь технологический процесс стратегического управления развитием фирмы представлен на рис. 3.

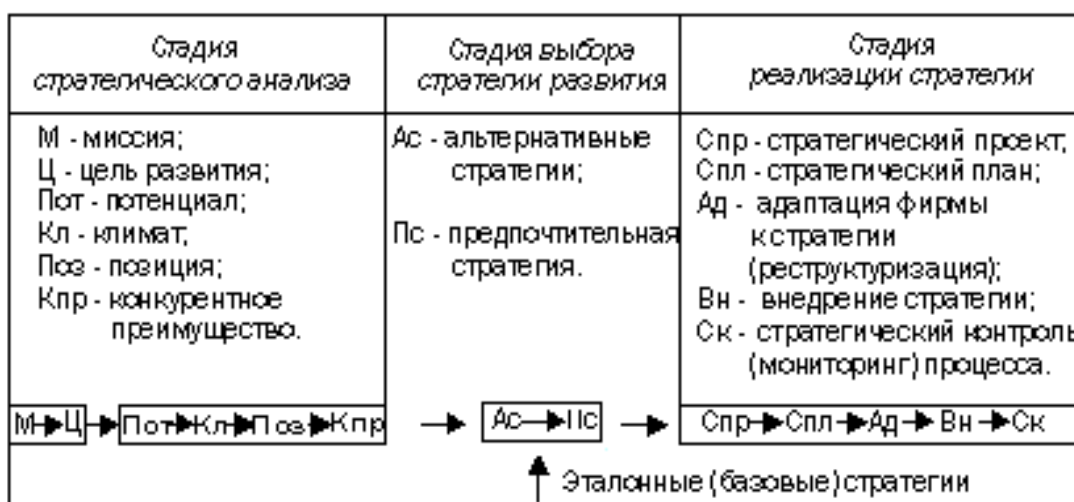


Рис. 3. Технология процесса стратегического управления

Таким образом, технология стратегического анализа на первой стадии включает разработку миссии и цели, оценку потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы.

Вторая стадия состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия предпочтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач).

Третья стадия предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализацию решений.

Конкурентное преимущество зависит не только от позиции фирмы. Его можно считать реальной и движущей силой лишь при должной активности руководства, функциональных специалистов и всего персонала. Эту активность характеризуют воля и целеустремленность руководства и персонала, качество выбираемых и реализуемых путей развития, уровень мобилизации потенциала; способность привлекать капиталовложения, методы, культура проведения изменений, адекватная реакция на изменения ситуации; скорость (темп) адаптации к изменениям.

Важнейшим аспектом активности является качество реализуемой стратегии. Как продукт деятельности последняя имеет потребительские свойства,

соответствующие цели развития, миссии и предназначению фирмы, ценностным ориентациям руководства и персонала, внешним и внутренним возможностям, глубине проникновения в сложившуюся ситуацию.

Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество повышает интенсивность деятельности фирмы. В конечном счете именно этот фактор является решающим в условиях неспадающего кризиса.

Тема 7. РЫНОЧНАЯ СРЕДА В МАРКЕТИНГЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

Прежде, чем говорить о стратегическом анализе, нужно разобраться в одном казусе терминологии, касающемся рыночной среды, которая активно исследуется и в стратегиях, и в маркетинге, но классифицируется по-разному. И это зачастую вызывает непонимание между маркетологами и руководством компании.

Дело в том, что в процессе стратегического анализа обычно изучаются две среды: внутренняя и внешняя. В действительности же их три. И это учитывается в процессе анализа: просто напросто одна из этих сред делится на две. Только вот разделение маркетологи и менеджеры проводят по-разному. Различия в подходах представлены на рис. 4.



Рис. 4. Разделение рыночной среды на внешнюю и внутреннюю в стратегическом менеджменте и маркетинге

Впрочем, в стратегиях вместо слов «микроокружение» и «макроокружение» зачастую используются привычные маркетологам «микросреда» и «макросреда».

Путаницы от этого становится еще больше, поскольку, к примеру, говоря о «макросреде» генеральный директор будет подразумевать изменения в законодательстве (зона С – внешнее макроокружение), а маркетолог будет искать информацию о конкурентах (зона В: внутренняя макросреда).

Причины:

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

- маркетолог же под внутренней средой понимает то, на что он может воздействовать, т.е. свою фирму и ее рынок (причем воздействовать на рынок ему зачастую легче, чем на то, что происходит в фирме – отсюда и происходят многие беды нашего бизнеса). Ну а внешней средой для него является то, на что он повлиять не может никак, например, стихийные бедствия или таможенное законодательство.

В сущности, в своей фирме вы можете называть каждый из блоков среды как вам угодно, главное, чтобы для всех сотрудников – от генерального директора до рядового маркетолога – под одним и тем же термином понималось одно и то же.

Итак, для наглядности изобразим все три среды в виде вложенных друг в друга кругов (рис. 5).



Рис. 5. Три слоя рыночной среды и основные методы их анализа

Для того, чтобы исследовать каждый «слой» используются различные методы стратегического анализа:

- Внутренняя среда (микросреда) – обычно включает саму фирму. Для фирм, использующих франчайзинг, внутренняя среда может включать всех франчайзи (т.е. тех, кто пользуется вашей торговой маркой и системой ведения бизнеса), точно также, как сетевые фирмы могут включать в анализ все предприятия, входящие в сеть. Однако если анализ делается для одного из предприятий франчайзера или сети, то исследоваться будет в первую очередь это предприятие, а не фирма целиком. Методов анализа внутренней среды много, ниже представлены схемы анализа внутренней среды по функциям управления, анализа товаров и услуг фирмы и портфельного анализа.

- Макросреда (внешнее микроокружение) – включает все заинтересованные в деятельности фирмы стороны (кроме самой фирмы). Чаще всего для анализа этой среды используется модель «5 сил» Майкла Портера. Однако не следует забывать и о других стейкхолдерах.

- Внешняя среда (внешнее макросрежение)) – включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние фирмы. Эти силы обычно анализируются с помощью модели STEP-анализа (PEST-анализа). Примерный состав анализируемых факторов представлен далее (см. тема 8), однако следует учесть, что это далеко не полный перечень – необходимо подбирать те факты, которые действительно могут оказать влияние на деятельность фирмы (например, в сейсмических районах это могут быть землетрясения, в свиноводстве – свиной грипп, а для автобазы – цены на бензин).

Итог всем трем видам анализа подводится в SWOT-анализе, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды.

Тема 8. ФАКТОРЫ, ИССЛЕДУЕМЫЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

Общее представление о процедуре разработки стратегии развития фирмы на основе стратегического анализа представлено на рис. 6.



Рис. 6. Процесс разработки стратегии фирмы

Большинство методов стратегического анализа основано на методе экспертных оценок. В качестве экспертов при этом обычно выступают руководители и ведущие специалисты фирмы. Наибольшую эффективность имеют стратегии, разработанные ими под руководством модератора в ходе 3-х дневных стратегических сессий.

Количественные методы для нужд стратегического анализа используются редко, однако качество экспертных оценок может быть повышено, если в фирме хорошо поставлены маркетинговые исследования, ориентированные на глубокий мониторинг окружающей среды. В секторе В2С чаще всего проводятся исследования конкурентов и потребителей, а для В2В-сектора важнее обычно оказывается исследование поставщиков и анализ рынка товаров-субститутов.

Тема 9. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Внутреннюю среду (микросреду) можно исследовать по ключевым показателям (к примеру, с помощью портфельного анализа оценивается выпускаемый ассортимент товаров и услуг фирмы), либо в разрезе функций, как показано на рис. 7.

Стратегический анализ внутренней среды организации проводят по следующей схеме: анализ бизнес единиц; анализ функциональных служб; анализ структурных подразделений; анализ бизнес процессов. Факторы внутренней среды организации можно разбить на три группы.

Первая группа – это сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности. Эти факторы определяются по результатам SWOT-анализа, именно той его части, которая относится к SW-анализу, то есть анализу сильных и слабых сторон организации. Стратегия организации должна строиться на том, что она делает хорошо, то есть на ее сильных сторонах и конкурентных преимуществах, а не на ее недостатках, организационных и конкурентных слабостях. Стратегию надо строить, используя рыночные возможности, опираясь на накопленный опыт, квалификацию и имеющиеся или доступные ресурсы.

Вторая группа – это философия бизнеса, личные амбиции, и этические принципы руководителей. Практика показывает, что эти факторы оказывают очень большое влияние на стратегию. На стратегию оказывает влияние и отношение руководителей к риску. Если руководитель не любит рисковать, то он будет настаивать на консервативных стратегиях, создающих краткосрочные прибыли. Если же руководитель склонен к риску, то он предпочтет наступательные стратегии оборонительным, в надежде, что его действия могут дать отдачу в долгосрочном плане.

Третья группа внутренних факторов – это разделяемые организацией ценности, в том числе и общечеловеческие ценности, и сформировавшаяся в ней корпоративная культура.

Исследование внутренней среды организации – это отдельный блок стратегического анализа. Для совокупного анализа внешней и внутренней среды ор-

организации используют ССВО – анализ, используется также английская аббревиатура – SWOT-анализ. Этот метод позволяет установить связи между сильными и слабыми позициями предприятия, открывающимися возможностями и возможными угрозами. Сильные стороны определяют тип конкурентного преимущества предприятия и являются основой его базовой стратегии. Слабые стороны определяют уязвимость предприятия и потребуют выработки корректирующих воздействий. Дальнейшее развитие SWOT-анализа – это SNW-анализ.

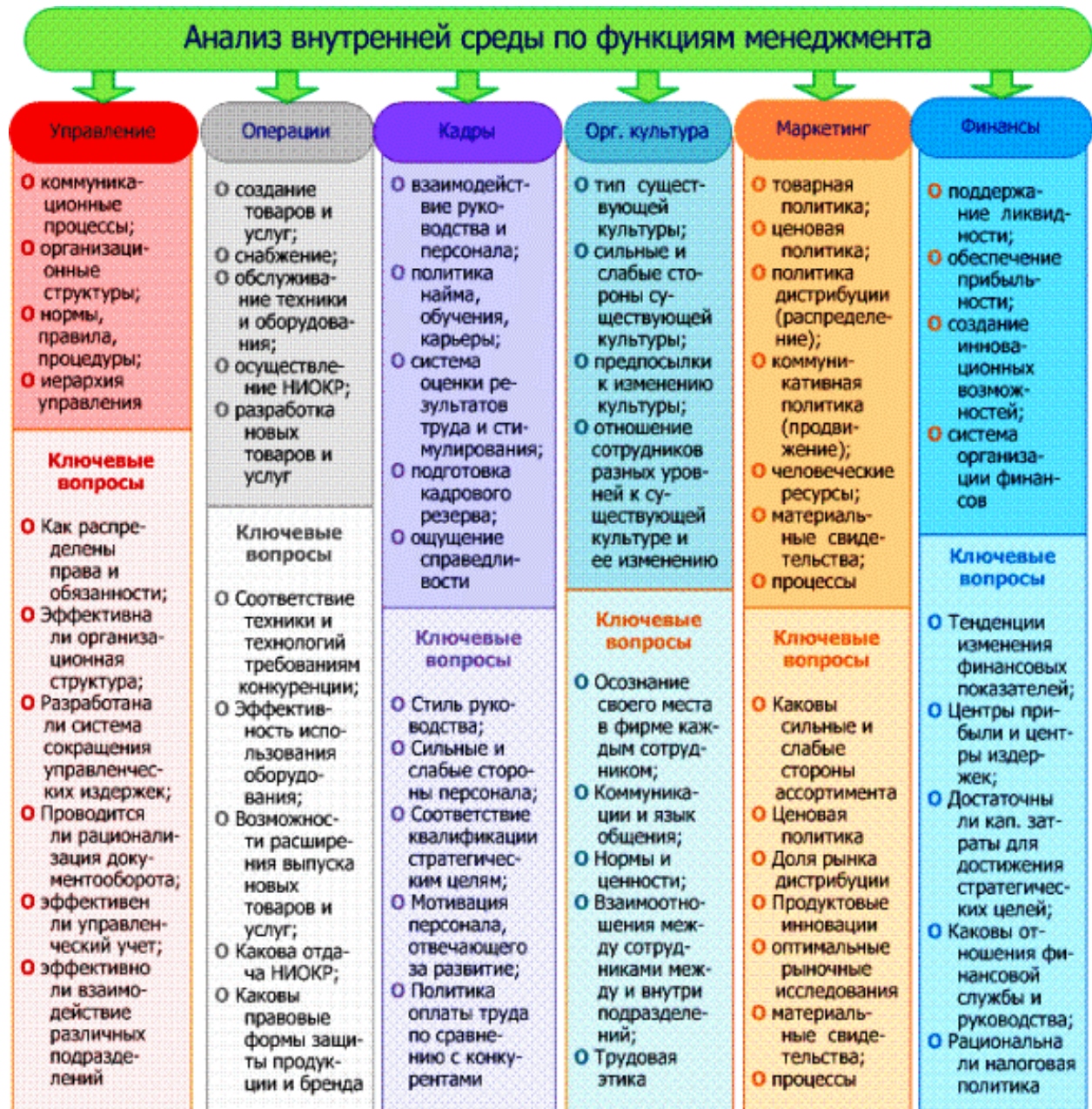


Рис. 7. Схема анализа внутренней среды по функциям управления

Анализ внутренней среды организации называют управленческим анализом деятельности предприятия, бизнес диагностикой, анализом проблем. В процессе управленческого анализа выявляется соответствие внутренних ресурсов и возможностей организации стратегическим задачам обеспечения конкурентного преимущества и удовлетворения будущих потребностей рынка.

Тема 10. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТОВАРОВ И УСЛУГ ФИРМЫ

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе стратегического анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности. Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Портфельный анализ, в общем виде, осуществляется по следующей схеме:

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, а также выбираются уровни организации для проведения анализа портфеля бизнесов.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;
- возможности и угрозы фирме;
- ресурсы и квалификация кадров.

3. Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.

4. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

Далее, руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом, матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не яв-

ляются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

В зависимости от целей исследования, портфельный анализ проводится (рис. 8):

- либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг фирмы;
- либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки фирмы.

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. В литературе наиболее известны следующие подходы:

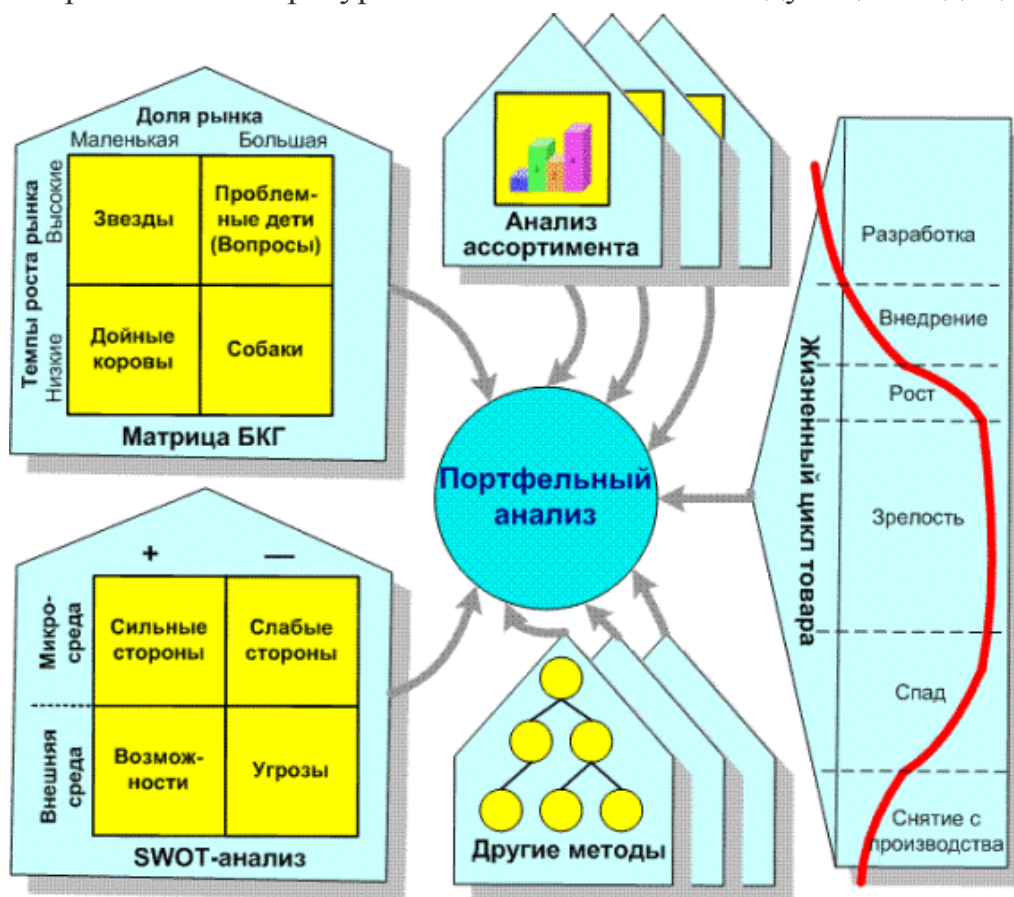


Рис. 8. Расширенная схема портфельного анализа

- Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи» или «экран бизнеса»;
- Матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл;
- «Матрица направленной политики» компании Шелл;
- Матрица Ансоффа;
- Матрица Абея.

Тема 11. «5 СИЛ» МАЙКЛА ПОРТЕРА

Модель пяти сил конкуренции разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.:

1. Соперничество между существующими предприятиями. Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства, над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;

- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;

- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;

- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2. Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли. Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;

- контроль над клиентами сбыта;

- экономия на масштабе производства;

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

- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

3. Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на то-

вары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4. Экономические возможности поставщиков. Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и (или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминирует несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5. Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Движущие силы конкуренции. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений конкурентном окружении предприятия.

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

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

Наиболее общие движущие силы:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;

- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

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

Ключевые факторы успеха. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз «ключевых» факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР; маркетинг; производство; финансы и т.п. Схематично можно представить эти пять сил в виде рис. 9 и 10.



Рис. 9. Схема «5 сил» Портера



Рис. 10. Схема «5 сил» Портера

Для того, чтобы провести анализ, можно воспользоваться развернутой моделью «5 сил» Портера (рис. 11).

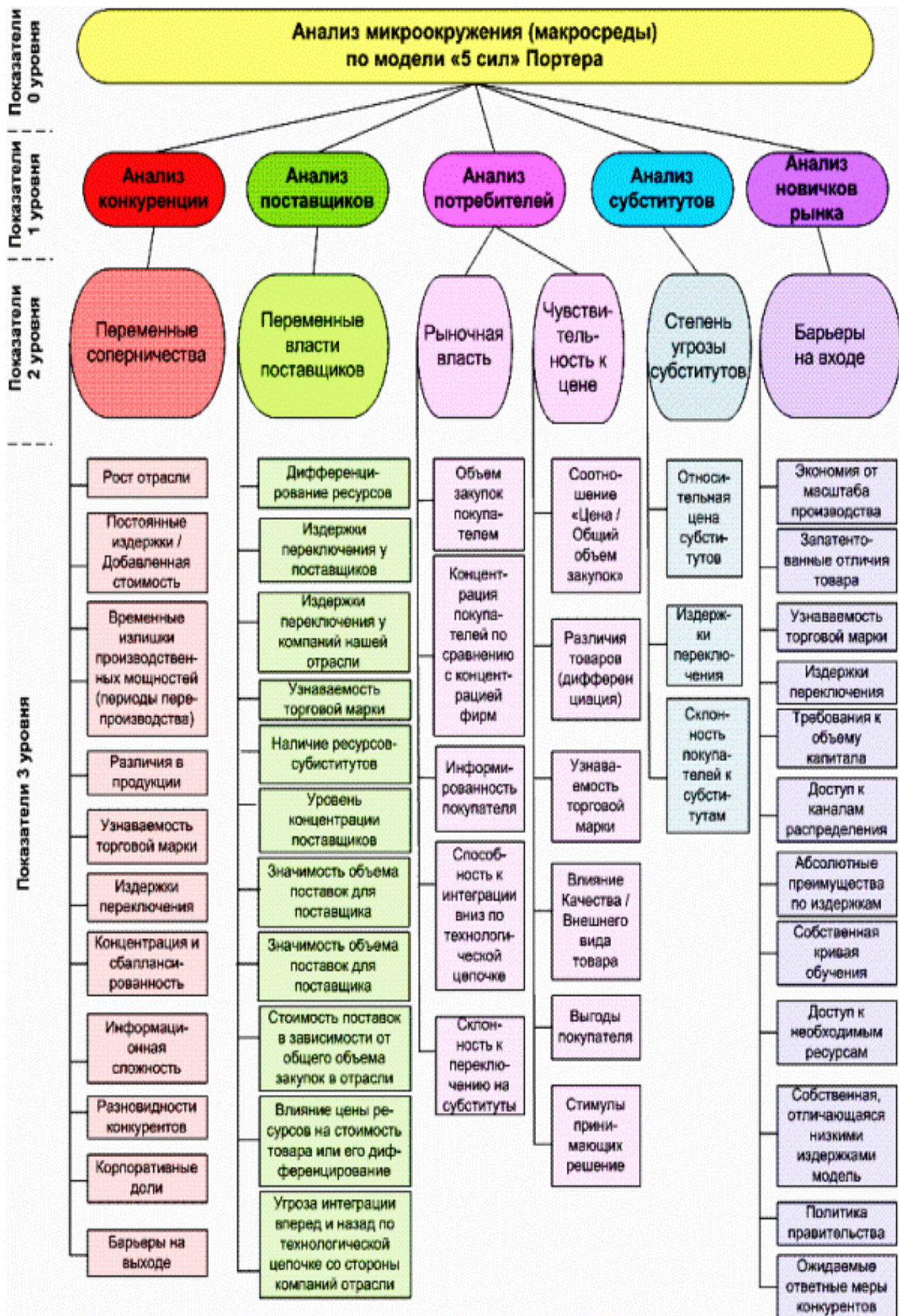


Рис. 11. Модель «5 сил» Майкла Портера

Тема 12. STEP-АНАЛИЗ (PEST-АНАЛИЗ)

Внешнее макроокружение (внешняя среда для маркетологов) обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа.

Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: социальных, технологических, экономических, политических:

Социальные факторы:

- Демографические изменения;
- Изменения в базовых ценностях;
- Изменения в уровне жизни;
- Изменения в стиле жизни;
- Изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- Изменения в уровне образования;
- Отношение к работе и отдыху;
- Изменение структуры доходов;
- Изменение отношения к отрасли.

Технологические факторы:

- Государственная политика в отношении технологий;
- Новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
- Значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- Скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- Скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- Изменения в коммуникационных технологиях;
- Появление новых материалов;
- Технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
- Тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Экономические факторы:

- Общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- Динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);
- Цикл деловой активности,
- Перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- Изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);
- Уровень безработицы.

Политические факторы:

- Изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- Налоговая политика государства, региона;
- Отношения с национальными и региональными властями;
- Политика приватизации, регулирования бизнеса;
- Уровень политической стабильности в стране / регионе;
- Приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.).

Это, конечно, не полный список всех факторов, да и те, что вошли в список, не обязательно будут присутствовать в вашем исследовании. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество STEP-анализа.

Результаты STEP-анализа можно занести и в более простую таблицу 2.

Таблица 2 - STEP-анализ

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

В современной литературе по стратегиям к четырем перечисленным группам факторов часто добавляют еще одну или две: экологию и законодательство. В этом случае название метода обозначается в первом случае как STEEP (реже SETEP или STEPE)-анализ или PEEST (реже PESET или PESTE)-анализ, а во втором – как PESTEL или SLEPT.

Добавление одной новой буквы в привычное название метода – факторы экологии. Для многих отраслей не учитывать экологические факторы сегодня просто невозможно. Все экологические факторы можно разнести по четырем уже существующим группам факторов, например:

- к социальным факторам можно добавить (в зависимости от отрасли): движения за здоровый образ жизни, чистую воду / рыбу / воздух и т.д.;

- к экономическим факторам – затраты на очистку воздуха / воды / стоков и т.д.

- к технико-технологическим факторам – разработку новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов (например, солнечная энергия, небензиновые двигатели автомобилей, новые технологии очистки среды, новые быстроутилизируемые упаковки и т.д.);

- к политическим факторам – международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии и т.д.

Однако, если выделение экологической группы факторов требуется отдельным пунктом, то все эти факторы можно просто перечислить в экологических, не разнося их по четырем базовым группам.

Следует отметить, что существует еще и другой подход к выделению факторов внешней среды: DRETS (demographic, regulatory, economic, technological, socio-cultural) – здесь выделяются демографические, региональные, экономические, технико-технологические и социально-культурные факторы. DRETS-анализ хорош при анализе среды для организаций, которые существенно зависят от местных условий и населения. При этом к местным условиям, в зависимости от ситуации, можно относить как природно-климатические, так и влияющие на бизнес национальные (темперамент, менталитет), криминальные (мафия, уровень преступности, наркомания и т.д.), показатели занятости (уровень и структура безработицы), влияние и особенности местных властей (демократические, узурпаторские, бюрократические и т.д.) и другие местные особенности.

Тема 13. СТЕЙКХОЛДЕРЫ – ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Ну и, конечно, не стоит забывать о стейкхолдерах – заинтересованных лицах. В любом бизнесе всегда присутствует множество заинтересованных лиц, и это не только ваша фирма, поставщики, конкуренты и потребители. Анализ их ожиданий позволяет выявить те факторы и направления развития, которые без этого часто забываются или игнорируются. Между тем, они имеют огромное значения для любой фирмы, поскольку игнорирование хотя бы одной группы стейкхолдеров может привести фирму к краху. На рис. 12 представлены основные стейкхолдеры и их ожидания.

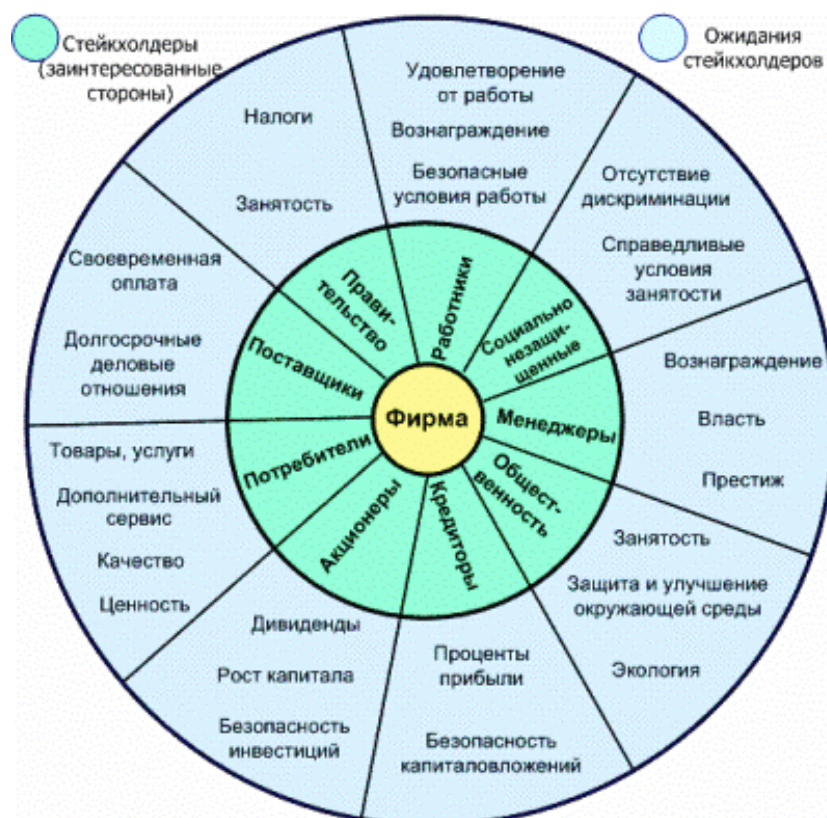


Рис. 12. Заинтересованные стороны и их ожидания

Тема 14. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

SWOT-анализ (по-русски его иногда называют ССВУ-анализ – по первым буквам ключевых показателей) – качественный анализ перспектив, включающий описание:

- Сильных сторон (Strengths) фирмы.
- Слабых сторон (Weaknesses) фирмы.
- Возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой.
- Угроз (Threats), предоставляемых внешней средой.

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду фирмы, а возможности и угрозы – всю внешнюю по отношению фирме среду.

На практике применяется несколько различных форм проведения SWOT-анализа:

1. Экспресс-SWOT-анализ – наиболее часто встречающийся (в силу простоты проведения) вид качественного анализа, позволяющего определить, какие

сильные стороны нашей организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие наши слабые стороны помешают это делать. Этот вид анализа любят показывать в некоторых бизнес-школах, поскольку схема его проведения имеет несомненное достоинство: она очень наглядна и проста. Однако на практике эта методика имеет недостатки: в пункты всех клеток таблицы попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть этих факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не может быть использована.

2. Сводный SWOT-анализ, в котором должны быть представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Поэтому его следует делать не «до» и не «вместо», а только после проведения всех остальных видов стратегического анализа. Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет в некотором приближении дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены (даже в тех случаях, когда объективной информации об этих факторах у фирмы нет). Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа (в ходе стратегических сессий, в которых участвует топ-менеджмент фирмы, она может занять 1-2 дня в зависимости от глубины проработки факторов).

3. Смешанный SWOT-анализ – это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа (обычно это STEP-анализ, анализ по модели «5 сил» Портера и анализ внутренней среды по одной из методик). Затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица (как в экспресс-форме). Количественная оценка факторов обычно не производится. Достоинством этой формы является глубина анализа. К недостатку следует отнести психологический фактор: на практике очень часто дело заканчивается построением красивой матрицы и самоуспокоением («ну, теперь мы знаем, чего нам ждать и чего бояться, так что больше нам ничего не нужно»), либо забвением всех факторов, вошедших в большую SWOT-таблицу: перед глазами и в памяти остаются только те факторы, которые вошли в матрицу.

Экспресс-SWOT-анализ.

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу (табл. 3).

Таблица 3 - Общая матрица SWOT-анализа

	Факторы	
	+ (положительные)	- (отрицательные)
Внутренняя среда (зона А)	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда (зоны В и С)	Возможности	Угрозы

На втором этапе строится перекрестная матрица экспресс-анализа. Для этого из всех факторов, которые выбрали в таблице 3, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: «наша Сильная сторона 1 помогает воспользоваться Возможностью 1, на наша слабая сторона 1 может

пагубно сказаться, если сбудется угроза 1» – и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу рис. 13.

	Сильные стороны (С) нашей фирмы:	Слабые стороны (СС) нашей фирмы:
	C1 C2 ... Сх	СС1 СС2 ... ССу
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): В1 В2 ... Вm	C1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2 и т.д....	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4 и т.д....
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 ... Уn	C2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 и т.д....	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 и т.д....

Рис. 13. Матрица экспресс-SWOT-анализа

Как видно из рисунка 13 пропадают факторы, которые, например, позволяют развиваться в настоящем и будущем, если они не связаны с гипотетическими возможностями и угрозами внешней среды. К примеру, сильная сторона «наличие менеджеров высокой квалификации» может исчезнуть из экспресс-анализа, если для нее не подберется соответствующая возможность или угроза.

Практика показывает, что такие угрозы как «глобальный экономический кризис» категорически не включались в SWOT-анализ, между тем, упомянутый фактор «наличие менеджеров высокой квалификации» в условиях кризиса может вообще превратиться из сильной стороны в слабую, если у компании нет средств обеспечить их работой: уволить таких сотрудников бывает намного сложнее, нежели маркетологов, продавцов или рабочих, а заработная плата и бонусы у них оказываются существенно выше.

Сводный SWOT-анализ.

На первом этапе проводятся различные виды стратегического анализа, призванные выявить ключевые факторы, влияющие в настоящее время или могущие повлиять на ситуацию в фирме в перспективе (временной горизонт – от 1 до 5-10 лет, но иногда берутся и более длительные сроки, например, для вывода новых лекарств на рынок от момента их изобретения проходит 15-20 лет, а в стратегическом анализе предусматривается и необходимость содержания лабораторий, в которых только будут разрабатываться эти препараты, причем даты «изобретения» далеко не всегда можно предсказать).

Полученные в ходе анализа данные заносятся в соответствующие ячейки матрицы (рис. 14).

В ходе дальнейшего анализа используются различные методы для анализа каждой ячейки матрицы. Рассмотрим некоторые из них подробнее:

1. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.

Сильные и слабые стороны – уровень компетенций фирмы (внутренняя среда).

Сильные стороны – это не то, что компания может делать, а только то, в чем она действительно сильна. Сильные стороны компании определяются:

- накопленным опытом,
- наличием отработанных технологий,
- квалификационным составом сотрудников,
- возможностями использования компетенции каждого сотрудника по максимуму,
- возможностями координации индивидуальных усилий каждого для достижения общих целей.

К сильным сторонам относятся все отличающие ее компетенции в области:

- репутации, имиджа, отношения, сложившегося в обществе и целевых потребителей к фирме/бренду, а в отдельных случаях, еще и к стране производителю или товарному рынку;

- истории фирмы, но часто еще отрасли и региона/страны;
- финансовых, управленческих, функциональных и организационных возможностей (обычно в сравнении с конкурентами, реже – по региональному признаку);

- расширяющих ее возможности ресурсов (человеческих, материальных, организационных, финансовых, политических и т.д.).

Слабые стороны – все те же самые ресурсы и компетенции, которые мы выделяли в сильных сторонах, но мешающие нормальной работе компании или препятствующие достижению поставленных целей, либо ресурсы и компетенции, которые есть у фирмы, но которые не вошли в ее сильные стороны.

К слабым сторонам иногда относят отсутствие необходимых ресурсов и компетенций, однако только в случае, когда компания по своим технологическим или иным причинам не может обеспечить себя ими.

Анализ слабых сторон помогает выявить те особенности фирмы, которые мешают ей эффективно функционировать или которые могут препятствовать осуществлению стратегических программ.

Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы (рис. 13).

Для более объективного анализа можно оценить каждый фактор с помощью весов (от 0 до 1) и шкалы Лайкерта (выбирать можно любые значения: от 0 до 5, от 1 до 7, от 0 до 100 и т.д.).

Далее каждый из выявленных факторов заносится в таблицу 4.

Под оценкой в табл. 4 понимается экспертная оценка силы фактора. Вес означает оценку веса фактора, т.е. вероятность наступления события или вероятность усиления значимости фактора (реже – значимость фактора в глазах потребителей или актуальность). Коэффициент – произведение «Оценка x Вес».

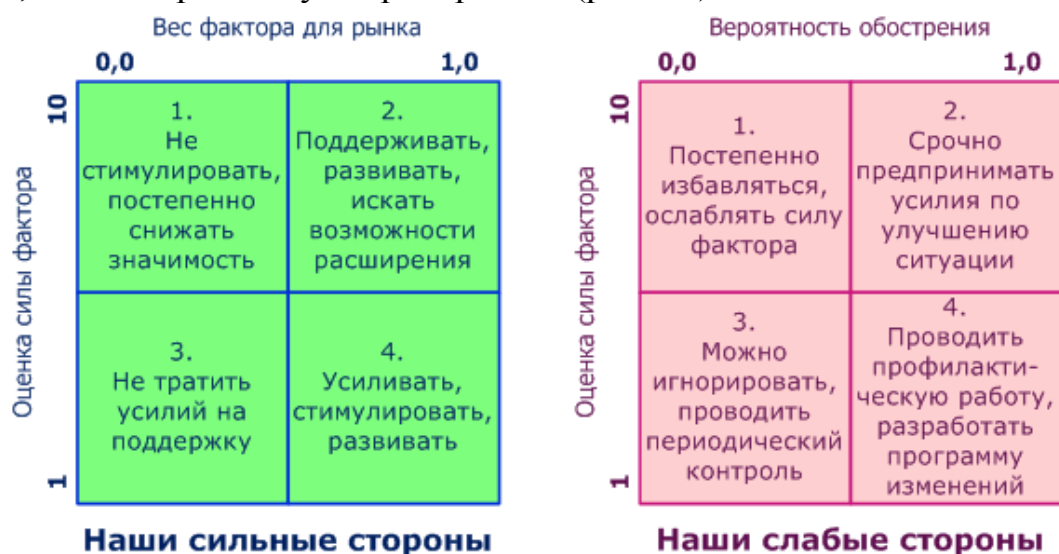
Таким же образом можно оценить слабые стороны.

Таблица 4 - Пример расчета факторов внутренней среды

Фактор	Оценка	Вес	Коэффициент
Зона А. Внутренняя среда. Сильные стороны			
1. Управление			
1.1. Фактор 1			
1.2. Фактор 2			
...			
2. Операционный менеджмент (организация производства)			
2.1. Фактор 1			
2.2. Фактор 2			
...			

Необходимость исчисления коэффициента обуславливается тем, что простая констатация силы фактора не всегда оказывается актуальной. Например, фактор «слияние двух основных конкурентов» может быть признан очень существенным (к примеру, оценка 10), в то же время вероятность этого слияния близка к нулю (например, вес 0,01). В результате этот фактор из очень значимого (10) превращается в малозначимый (0,1).

Те же данные (фактор, Оценка, Вес) могут быть размещены в матрице. Попадание фактора в тот или иной квадрант матрицы позволяет сразу определить, какие меры следует предпринять (рис. 14).



Источник: www.m-arket.narod.ru

Рис. 14. Матрицы оценки сильных и слабых сторон фирмы

Другой вариант описания сильных и слабых сторон – сравнение с конкурентами (если есть возможность получить нужные данные) представлен в табл. 5.

Слабые стороны можно оценивать по такой же схеме. Сравнение с конкурентами позволяет определить, насколько весомы наши достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами. В результате появляется возможность обратить внимание на те позиции, по которым мы существенно отличаемся от

конкурентов и разработать стратегию, позволяющую усилить ключевые сильные стороны и снизить потенциально опасные слабые стороны.

Таблица 5 - Наши сильные стороны позволяют нам добиться поставленных целей

Функции	Сильные стороны	Сила фактора (0-10)				
		Наша фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Управление	Фактор 1					
	Фактор 2					
	...					
...						<

Для более развернутого представления данных и выработки решений по каждому из выявленных факторов можно использовать таблицу 6.

Силу и Вес определяется также, как в таблице 4.

Таблица 6 - Наши слабые стороны мешают нам добиться поставленных целей

Функции	Проблема	Сила (важность)	Вес (вероятность обострения)	Возможные последствия	Возможные пути решения
Управление	Проблема 1				
	Проблема 2				
	...				
...					

2. Анализ возможностей и угроз.

Возможности и угрозы – неподвластны, но могут существенно повлиять на ее деятельность.

Основная задача фирмы – быть готовой воспользоваться возможностями и нивелировать последствия угрожающих событий.

Оценка возможностей поможет не упустить ее в случае возникновения. Для уже существующих, но пока не используемых фирмой возможностей важен сам факт их выявления и фиксации. Анализ возможностей обычно включает три взаимосвязанных компонента:

- идентификация возможности. Возможности возникают из выявления новых классов покупателей, определения неудовлетворенных потребностей или создания новых средств или способов удовлетворения потребностей существующих. Анализ возможностей связан с поиском рынков, которые организация могла бы обслуживать с прибылью для себя.

- сопоставление возможности и организации. В процессе устанавливается, отвечает ли выявленная рыночная возможность определению бизнеса организации, ее миссии и отличительным компетенциям. Как правило, для

этого проводится оценка сильных и слабых сторон компании, определяются условия успеха на рынке.

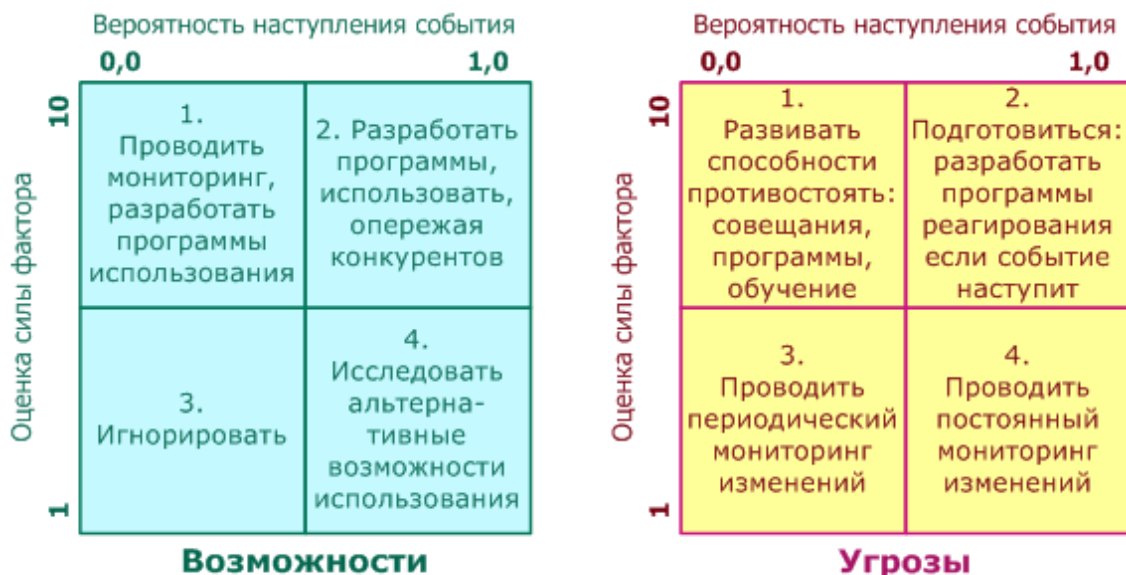
- оценка возможности обычно делится на две стадии: качественную и количественную. На стадии качественной оценки привлекательность возможности сравнивается с характеристиками ее рыночной ниши. Привлекательность зависит от: (1) активности конкурентов, (2) запросов покупателей, (3) рыночного спроса, (4) социальных, политических, экономических и технологических сил, (5) способностей самой организации. В свою очередь, каждый из этих факторов влечет за собой определенный тип искомых покупателей, потребности покупателей, а также средства удовлетворения этих потребностей, и все эти связи необходимо установить. На количественной стадии дается оценка потенциальной емкости рынка и прогноз объемов продаж. Здесь же составляются бюджеты финансовых, кадровых, маркетинговых и производственных ресурсов, необходимых для оценки прибыльности рыночной возможности.

Оценка угроз помогает заранее подготовиться и разработать действия по нейтрализации возникающих проблем. Анализ угроз должен стать неотъемлемой составляющей антикризисного менеджмента, необходимость которого необходимо предусмотреть в процессе стратегического планирования.

Основные угрозы организации со стороны внешней среды можно анализировать с помощью модели «5 сил» Майкла Портера (см. выше):

1. Угроза вторжения (выход на рынок новых игроков);
2. Рыночная власть поставщиков (например, неприемлемые цены аренды, цены на сырье, качество оборудования и т.д.);
3. Угроза появления субститутов (товары/услуги-заменители);
4. Рыночная власть покупателей (ценовая чувствительность; переключение на другие формы получения услуг, ранее предоставляемых нами);
5. Действия конкурентов (расширение их деятельности, создание ими более привлекательных предложений и т.д.)

Оценку возможностей и угроз можно осуществлять по той же методике, как сильные и слабые стороны (рис. 15.).



Источник: www.m-arket.narod.ru

Рис. 15. Матрицы оценки возможностей и угроз внешней среды

Для того, чтобы анализ не был простой констатацией фактов, для наиболее важных факторов следует разработать мероприятия. Сделать это можно, например, в такой форме:

Возможности I. Проводить мониторинг (сила большая, вероятность низкая)

Среда	Перечень возможностей	Кто проводит мониторинг	Сможем ли использовать (+0–)
1. Микроокружение	Возможность 1.1.		
	Возможность 1.2		
	...		
2. Макроокружение	Возможность 2.1.		
	Возможность 2.2.		
	...		

Возможности II. Использовать (сила большая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0–)	Возможные последствия	Как использовать
3. Микроокружение	Возможность 3.1.			
	Возможность 3.2			
	...			
4. Макроокружение	Возможность 4.1.			
	Возможность 4.1.			
	...			

Возможности III. Исследовать (сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0–)	Возможные последствия	Как использовать
5. Микроокружение	Возможность 5.1.			
	Возможность 5.2			
	...			
6. Макроокружение	Возможность 6.1.			
	Возможность 6.1.			
	...			

По аналогичной схеме проводится и анализ угроз.

В результате такого анализа получается готовый план мероприятий, который в дальнейшем будет включен в общую стратегическую программу развития фирмы.

Тема 15. SNW-АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

В рыночной экономике эффективность организации определяется существующей системой управления. Поэтому совершенствование систем управления является актуальной и важной задачей для менеджера. Управление организационной системой – это воздействие на управляемую систему с целью обеспечения требуемого от неё поведения. Объектом исследования в данном курсе является система управления организацией. Предметом иссле-

дования является конкретная проблема, возникающая в процессе управления организацией.

Основное отличие организации от технической системы – наличие у агентов активного целенаправленного поведения. Смысл активности заключается в том, что каждый агент имеет собственные цели, для достижения которых он может выбирать собственные стратегии. Наиболее существенным проявлением активности является сознательное искажение информации о возможностях, потребностях и целях элемента, а также зависимость эффективности работы от заинтересованности в ее результатах. Управление системами, в которых присутствуют люди, принципиально отличается от управления техническими системами.

Исследование систем управления организациями направлено на совершенствование эффективности принимаемых управленческих решений. Система управления играет определяющую роль в деятельности организации, от неё зависят конечные показатели (прибыль, выручка и другие). Система управления во многом определяет конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики. Поэтому исследование систем управления представляет важную и актуальную задачу для любой организационной системы.

Проведение исследований и анализ любой конкретной системы управления как объекта необходимо, прежде всего, для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений и организации в целом. Понять, как успешно и своевременно достигаются поставленные цели можно только с помощью исследования работы этих подразделений и конкретных исполнителей и руководителей.

Исследования необходимо проводить не только, когда организациям грозит банкротство или серьезный кризис, но и тогда, когда организации функционируют успешно и стабильно достигают определенных результатов. В данном случае своевременные исследования помогут удержать этот стабильный уровень работы организации, выяснить, что мешает, либо в большей степени стимулирует ее работу, чтобы желаемые результаты были еще лучше.

Необходимость проведения исследований продиктована еще и постоянно меняющимися целями функционирования организаций, что неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей.

Один из наиболее часто используемых инструментов является SWOT-анализ. После проведения SWOT-анализа для более глубокого изучения внутренней среды организации применяют 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).

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:

- сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить + дополнительно усилить;

- 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.

Таким образом, в результате SNW-анализа:

- все достоинства SW-подхода остаются в силе;

- четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции

Следовательно, SNW-подхода – это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

Для того чтобы тщательным образом проанализировать внутреннюю среду организации, используется метод SNW-анализа, который по большей части сводится к заполнению следующей таблицы 7.

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.

Данный инструмент представляется достаточно действенным и при оценке потенциальных возможностей других систем управления, в частности региональной экономики (при формировании стратегии ее развития), отраслевых комплексов региона и отдельных хозяйствующих субъектов.

В результате SNW-анализа (инструмент оценки потенциала) в рамках исследования системы региональной экономики оценке подлежат ресурсный,

экономический, промышленный, экспортный потенциал, производственная инфраструктура, агропромышленный комплекс и система управления. Как правило, такая диагностика внутренней среды позволяет выявить ряд системных проблем, существующих в исследуемых системах управления (национальная, региональная экономика, малое предпринимательство и др.).

Таблица 7 - SNW-анализ

Наименование стратегической позиции анализа	Качественная оценка позиции		
	Сильная S	Нейтральная N	Слабая W
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии, в т.ч.			
Бизнес 1			
Бизнес 2			
Бизнес 3			
...			
Организационная структура			
Конкурентоспособность продуктов компании, в т. Ч.			
Товар 1			
Товар 2			
Товар 3			
...			
Качество торговой марки			
Финансы, как общее финансовое положение			
Финансы, как состояние текущего баланса			
...			

5 аспектов SNW-анализа. Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов:

1. Маркетинг.
2. Финансы.
3. Операции.
4. Человеческие ресурсы.
5. Культура и корпорация.

1. Маркетинг, в свою очередь, состоит из следующих компонентов: доля рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество продукции (услуги), конъюнктура рынка, продажа, реклама и позиционирование товара.

2. Анализ финансовой ситуации в организации позволяет оценить эффективность стратегического планирования, а также выявить потенциальные слабые внутренние места в организации и ее положение относительно конкурентов.

3. В любой организации существенная роль отводится анализу управленческих операций.

4. Как говорится, кадры решают всё. Именно поэтому человеческие ресурсы, а именно квалификация работников, их отношение к поставленным целям, а также компетентность работников и руководства в целом, выполняют одну из важнейших ролей в эффективности деятельности того или иного предприятия.

5. Корпоративная культура – это нетрадиционный фактор, который, тем не менее, выполняет существенную роль во всей организации. Согласитесь, без благоприятного климата в коллективе сложно наладить отношения между сотрудниками и добиться эффективного выполнения поставленных задач. От слаженной работы всех структурных подразделений во многом зависит успех организации.

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

Влияние рискованных факторов предпринимательской деятельности в целом, также может оцениваться по технологии SNW-оценки, которая позволяет дать характеристику стратегической позиции предприятия с учетом деятельности всех подразделений.

Систему исследуемых факторов каждое предприятие формирует самостоятельно с учетом специфики своей финансовой деятельности, но обязательно в нее включаются факторы риск-системы. Факторы, которые характеризуют отдельные аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рассматриваются обычно в комплексе и отражают стратегию его.

Таким образом, SNW-анализ является важным инструментом при исследовании систем управления. При формировании списка требуемых стратегических параметров оценки может быть оценена любая система управления как система управления страной в целом, так и управление отдельным предприятием. Оценка производится относительно средних показателей текущей конкурентной среды. В результате такого подхода, объекту анализа важно ликвидировать «слабые стороны» объекта хотя бы до средних показателей (нейтральных). При таком подходе достаточно одной позиции по сильным сторонам, чтобы обеспечить конкурентное преимущество предприятия. Стоит помнить, что эффективность анализа напрямую зависит от следующих факторов:

- как сформирован перечень параметров оценки (полнота охвата исследуемой системы);
- точность оценки нейтральной позиции;
- компетентность специалистов, проводящих анализ.

ТЕМА 16. ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов (иногда еще говорят моделей) стратегического анализа. Более

того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу или к стратегическому выбору чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы (модели) достаточно универсальны. В стратегическом анализе, как уже отмечалось выше, основное внимание акцентируется на качественных, содержательных аспектах. Количественные методы же играют в стратегическом анализе, в целом, подчиненно-вспомогательную роль. К формам представления результатов выдвигаются требования наглядности и простоты.

Рассмотрим более детально распространенные методы стратегического анализа, применяемые на практике.

1. Портфельный анализ.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации (см. тема 10).

2. Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ).

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке – чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;

- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;

- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем грани-

цей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству.

В основе интерпретации матрицы БКГ лежат следующие положения:

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

во-вторых, если предприятие хочет поддерживать долю рынка, то потребность в дополнительных средствах растет пропорционально темпу роста рынка;

в-третьих, поскольку рост каждого рынка в конечном счете снижается, как только продукт приближается в своем жизненном цикле к стадии зрелости, поэтому, чтобы не потерять завоеванных ранее на рынке позиций, полученную прибыль следует направлять или распределять среди продуктов, у которых есть тенденции к росту.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки». Эта классификация представлена на рис. 16.



Рис. 16. Матрица Бостонской консультативной группы

«Звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«Дойная корова» – продукты, занимающие лидирующее положение относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобраз-

ным генератором наличных средств для всего предприятия, т.е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» – продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.д.), иначе говоря, они не производят и не нуждаются в значительных объемах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») – продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Поскольку низкая доля рынка, как правило, означает небольшую прибыль и ограниченный доход, то эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и, естественно, еще больших средств для дальнейшего увеличения этой доли.

На рис. 16 штриховая линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров». Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- рост и увеличение доли рынка – превращение «знака вопроса» в «звезду»;

- сохранение доли рынка – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов продуктов и финансовых Инноваций;

- «сбор урожая», т.е. получение краткосрочной доли прибыли максимально возможных размерах, даже за счет сокращения.

Матрица БКГ помогает выполнить две важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами или СЗХ в будущем. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив (не изменится, например, фаза жизненного цикла, невысок уровень нестабильности). Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Кроме того, необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на владельцев фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

3. Матрица «Мак-Кинзи»

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное пред-

ставление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

На рис. 17 показаны факторы, которые могут быть использованы для оценки «стратегического положения фирмы» и «привлекательности рынка».

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
- Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении)	- Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах)
- Размеры ключевых сегментов (характеристика основных сегментов)	- Степень участия фирмы в диверсификации
- Диверсифицированность	- Влияние фирмы на рынок
- Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов	- Характер отношений фирмы потребителей
- Склонность к цикличности	
- Склонность к сезонности	
- Воздействие поставщиков	

Рис. 17. Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Предприятие, использующее матрицу «Мак-Кинзи», должно оценить свое положение по каждому из перечисленных в табл. 7 факторов. Численные значения факторов устанавливаются методом экспертных оценок. При этом может использоваться, например, шкала от 1 до 5, которая позволяет выделить три возможных уровня (1-2 – низкий, 3 – средний, 4-5 – высокий). Таким образом, хотя матрица «Мак-Кинзи», как и матрица БКГ, двумерна, но она состоит уже из девяти составляющих элементов в противовес четырем в матрице БКГ. Результаты обработки экспертных оценок по привлекательности рынка и стратегическому положению позволят определить место предприятия в одном из квадрантов матрицы «Мак-Кинзи».

Как видно из представленной на рис. 18 матрицы, верхний левый (северо-западный) угол означает, что предприятия, попавшие туда, имеют бла-

гоприятные перспективы для роста, диагональ, которая разделяет верхний левый угол и нижний правый угол, – двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол – отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Преимуществом матрицы «Мак-Кинзи» по сравнению с матрицей БКГ является учет наибольшего количества значимых факторов.

Привлекательность рынка	высокая	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	нижкое
		Стратегическое положение		

Рис. 18. Модель матрицы «Мак-Кинзи»

В применении модели «Мак-Кинзи» имеются серьезные ограничения, к которым относятся:

- во-первых, отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или ином рынке;
- во-вторых, возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции;
- в-третьих, сложности подбора и систематизации информации по значимым факторам.

В практике стратегического анализа применяются и другие известные матрицы:

- сравнение отраслевой привлекательности и конкурентоспособности (матрица Shell/DPM);
- анализ эволюции рынка (матрица Hoter/Schendel);
- анализ жизненного цикла отрасли (матрица ADL/LC).

Подробно данные методы стратегического анализа описаны в известной монографии В.С. Ефремова «Стратегия бизнеса».

4. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Модель «Мак-Кинзи 7-S» в отличие от рассмотренных выше моделей не предлагает готовых вариантов выбора стратегии. Эта модель – способ

осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на перспективу. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, общность ценностей, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Взаимосвязь основных факторов развития может быть представлена следующим образом (рис. 19).



Рис. 19. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Идея модели направлена на то, чтобы показать, что выбранная стратегия управляет представленными категориями организации и соответствует стратегии. Значение модели «Мак-Кинзи 7-S» связывают:

- во-первых, с тем, что модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников (навыков), а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации»;

- во-вторых, с тем, что модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия стратегии:

- 1) планирование двух основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

- 2) установление вторичных навыков и культуры элементов:

- структуры: организационные схемы, линии субординации, описание работ;

- системы: потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;

- сотрудников: организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;

- стиль: личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

Модель «Мак-Кинзи 7-S» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установ-

ление связи и согласия между сотрудниками, увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

5. Модель PIMS

Все модели стратегического анализа (выбора), которые были рассмотрены выше, основаны на экономическом и интуитивном анализе. Ни одна из этих моделей не имеет явно выраженного формализованного решения. Моделью, в которой осуществлен формализованный подход в стратегическом анализе (выборе), является PIMS («Воздействие на прибыль маркетинговой стратегии»). В рамках регрессионной модели определены не только факторы, которые наиболее тесно взаимосвязаны с рентабельностью, но и степень их относительного влияния как переменных на целевую функцию.

Первоначально модель строилась на информации компании General Electric. Затем в дополнение к этой информации были добавлены данные многих других корпораций. Причем для руководства проектом функционирования этой модели был создан Институт стратегического планирования. Число участников (компаний) этой модели все время возрастало, вследствие чего база данных модели постоянно увеличивалась.

В настоящее время базу данных модели составляют материалы около 3000 СХП из нескольких сотен компаний, главным образом, североамериканских и европейских. Таким образом, компании, давая информацию по своим видам бизнеса (а это данные о текущих технико-экономических и бухгалтерских показателях бизнеса, о состоянии обслуживаемого рынка, о лидирующих конкурентах предприятия и т.д.), тем самым увеличивают репрезентативность модели, а взамен получают расчетные данные модели, которые служат основой стратегического анализа (выбора). Суть его заключается в том, что компания, сравнивая расчетные модельные и фактические данные, получает возможность определить, какие стратегические действия надо произвести, чтобы добиться успеха, что можно ожидать от конкретного стратегического выбора (рис. 20).

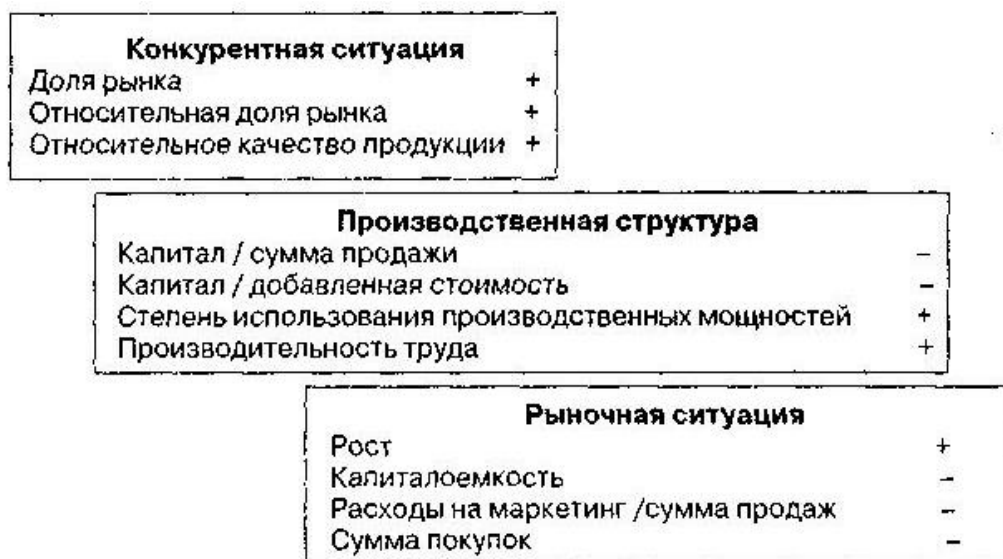


Рис. 20. Основные блоки модели PIMS с примерами конкретных переменных

(знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность,
знак «-» – противоположный эффект)

В рассматриваемой модели целевыми функциями являются бухгалтерская рентабельность инвестиций (ROI), определяемая отношением дохода, после вычета корпоративных затрат, к сумме оборотного и основного капитала по остаточной стоимости, и поток наличности (Cash Flow). Каждый бизнес в модели описывается более 30 факторами, которые, по мнению идеологов модели, в наибольшей степени влияют на принятие той или иной линии действия. Все факторы могут быть распределены на три основные блока: конкурентная ситуация, производственная структура и рыночная ситуация. Можно назвать некоторые переменные в каждом блоке. В первом – доля рынка, относительная доля рынка и относительное качество продукции, увеличение каждого из них положительно влияет на прибыльность. Во втором блоке – отношение суммы вложенного капитала к объему продаж и добавленной стоимости (увеличение этих показателей отрицательно влияет на прибыльность), а также степень использования производственных мощностей и уровень производительности труда (увеличение их оказывает положительное влияние на прибыльность). Наконец, третьем блоке – показатели роста рынка (положительное воздействие на прибыльность), капиталоемкость отрасли, отношение затрат на маркетинг к сумме продаж, общий объем закупок (увеличение их обычно оказывает отрицательное воздействие на прибыльность).

Помимо расчетов уравнений множественной регрессии, которые показывают, как будут изменяться целевые функции в зависимости от изменения различных переменных, т. е. с учетом конкретных стратегий в определенной рыночной ситуации, участник расчетов модели может получить еще четыре документа.

Первый показывает, какой уровень ROI и CF будет являться нормальным для данного характера рыночной среды, использования инвестиций, типа компании и исторически сложившейся модели стратегических действий. Эти расчеты основываются на реальном прошлом опыте направлений бизнеса, которые были в таких же условиях. Отклонения имеющегося в компании ROI от нормального, например, может показать, хорошо или плохо идет бизнес в компании, каковы критические факторы успеха.

Второй показывает стратегическую чувствительность, т.е. предсказание того, что изменилось бы (за различные периоды – краткосрочный, долгосрочный), если бы осуществились какие-то стратегические изменения. Чувствительность показывает, как изменится прибыльность в зависимости от будущих оценок (доли рынка, капиталоемкости, производительности труда и др.), представленных фирмами.

Третий документ характеризует оптимальную стратегию PIMS, т.е. прогнозирует, какая комбинация стратегических действий даст лучшее значение ROI, CF.

Четвертый блок – это итоги расчетов по упрощенной модели PIMS, учитывающей всего 18 влияющих на прибыльность переменных, а не 37, как в основной модели. В этом блоке даются элементы всех предыдущих блоков, но не в таком подробном виде. Считается, что упрощенная модель важна в тех случаях, когда трудно получить всю информацию, необходимую для разработки модели PIMS в полном объеме.

Несомненным достоинством модели, по мнению многих исследователей, является использование эмпирического материала. Однако применение данных PIMS, так же как и любых других экономико-математических моделей, может служить только средством в принятии управленческих решений, а не в качестве их замены.

База данных формируется в Институте стратегического планирования, который находится в г. Бостоне (штат Массачусетс, США) и имеет филиалы в других странах.

Одно из самых больших преимуществ модели то, что она вызывает дискуссии и наводит на размышления. Выводы, возможно, делаются слишком поспешно, но дебаты всегда происходят на должном уровне и по существу.

Недостаток модели PIMS – склонность к несколько механическому взгляду и отрыв от реалий бизнеса. Среди приверженцев этой модели особенно часто встречаются сторонники технического подхода к планированию, что отрицательно сказывается на ее репутации в глазах тех, кто строит свою стратегию на основе предпринимательского подхода.

В то же время несомненным достоинством этой модели являются открываемые ею возможности для исследований. На основе этих исследований возникает немало новых идей, касающихся различных аспектов стратегии.

Что касается применимости данной модели для условий России, то следует сказать, что собрать необходимую и репрезентативную информацию для построения аналогичной модели по российским предприятиям пока не представляется возможным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
4. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
8. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
10. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
11. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю.А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
12. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
13. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
14. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент. Учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
15. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
16. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
17. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
18. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
19. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
20. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Тема 1. Системное представление о стратегическом управлении</i>	3
<i>Тема 2. Понятие и сущность стратегических решений, роль и значение в стратегическом процессе</i>	4
<i>Тема 3. Характеристики стратегических решений</i>	6
<i>Тема 4. Процесс подготовки, принятия и реализации стратегических решений</i>	7
<i>Тема 5. Стратегический анализ - основа стратегического управления</i>	10
<i>Тема 6. Этапы стратегического анализа</i>	12
<i>Тема 7. Рыночная среда в маркетинге и менеджменте</i>	16
<i>Тема 8. Факторы, исследуемые в стратегическом анализе</i>	18
<i>Тема 9. Анализ внутренней среды</i>	19
<i>Тема 10. Стратегический анализ товаров и услуг фирмы</i>	21
<i>Тема 11. «5 сил» Майкла Портера</i>	23
<i>Тема 12. STEP-анализ (PEST-анализ)</i>	27
<i>Тема 13. Стейкхолдеры — заинтересованные стороны</i>	29
<i>Тема 14. Методика проведения SWOT-анализа</i>	29
<i>Тема 15. SNW-анализ внутренней среды</i>	36
<i>Тема 16. Основные методы стратегического анализа</i>	40
<i>ЛИТЕРАТУРА</i>	50

**Зарубин Владимир Иванович,
Карамушко Галина Владимировна**

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 30.06.2015 г.
Формат бумаги 60x84¹/₁₆. Бумага ксероксная. Гарнитура Таймс.
Усл. печ. л. 3,25. Заказ №0105. Тираж 100 экз.

Издательство МГТУ
385000, г. Майкоп, ул. Первомайская, 191