

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Хохрина О.М.

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ**

Учебно-методическое пособие  
для практических занятий и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
всех форм обучения

Брянская область 2019

УДК 339.138 (076)  
ББК 65.290-2  
Х 86

**Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент. Аналитические методы и модели:** учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения / О. М. Хохрина. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2019. - 58 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. В пособии в краткой форме изложены теоретические основы по курсу «Стратегический менеджмент», представлено большое количество схем и таблиц. Теоретический материал в учебно-методическом пособии сопровождается практическими заданиями, контрольными вопросами и тестами по темам, предусмотренным учебным планом.

Рецензент: доцент, к.э.н. Е.М. Подольникова.

*Рекомендовано учебно-методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол №1 от 15 октября 2019 г.*

© Брянский ГАУ, 2019  
© Хохрина О.М., 2019

## Содержание

Введение	4
1. Сущность портфельного анализа	5
2. Матрица Бостонской консультационной группы (классическая матрица BCG)	6
2.1. Модифицированная матрица BCG	9
3. Деловой экран по Н.Г. Константинову	13
4. Матрица McKinsey – General Electric	15
4.1. Вариации модели GE/McKinsey	18
5. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC)	21
6. Матрица Ансоффа	28
6.1. Модифицированная матрица Ансоффа	30
7. Матрица Абеля	31
8. Матрица Томпсона – Стрикленда	32
9. Модель HOFER/SCHENDEL (матрица Хофера)	33
10. Матрица Shell/DPM	37
11. Матрица Р.Купера	40
Контрольные вопросы	42
Тестовые задания по курсу	43
Рекомендуемая литература	50
Приложения	51

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегия коммерческой организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Разрабатывать стратегию действия фирмы – значит определять общие направления ее деятельности. Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического менеджмента, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

Современное управление предприятием требует использования адекватных стратегических методов и моделей. В стратегическом управлении деятельностью предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели.

Различные модели стратегического анализа позволяют осуществить: оценку конкурентоспособности отдельных видов бизнеса, стратегических позиций и конкурентных преимуществ, а также структуризацию микросреды фирмы, ее отрасли на стратегические зоны хозяйствования, выбрать вариант решения внутренней среды, ресурсов, капиталовложений, технологий, идентификацию стратегий в стратегической зоне хозяйствования.

Методы и модели стратегического анализа являются важнейшей составной частью стратегического анализа, который обеспечивает эффективную разработку и реализацию стратегий в составе стратегического менеджмента. Они позволяют осуществить исследование и установление причинно-следственных связей, прогнозирование и обоснование стратегических планов на основе оценки их ожидаемого выполнения.

Настоящее учебное пособие дает всестороннее рассмотрение теоретических и практических аспектов стратегического анализа и планирования в организации. Большое внимание уделено методам и моделям, которые являются важнейшей составной частью стратегического анализа.

Пособие содержит большое количество схем, рисунков и таблиц. В пособие включены контрольные вопросы и тесты для оценки знаний.

## 1. Сущность портфельного анализа

Портфельный анализ – удобная, наглядная модель, демонстрирующая возможности той или иной бизнес-единицы, продукта или товарной линии и дающая возможность спрогнозировать ее дальнейшее развитие.

Для проведения портфельного анализа предприятие описывается как портфель, состоящий из определенных бизнес-единиц и товарных линий, т.е. как их совокупность. Портфель предприятия (корпоративный портфель, хозяйственный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу, совокупность отдельных направлений деятельности предприятия.

Портфель предприятия должен соответствовать возможностям предприятия и конкретным условиям внешней среды. Предприятие на основе периодически проводимого анализа портфеля деловой активности должна определять, какие направления деятельности следует развивать и в какой степени, а какие – ликвидировать. При разработке стратегий развития хозяйственный портфель может быть расширен за счет включения в него новых видов деятельности.

Стратегическая бизнес-единица (strategic business unit – SBU) – подразделение предприятия (филиал, отдел, группа и т.д.), одно из направлений деятельности предприятия, вид продукции, одна или несколько торговых марок и т.д. Основным отличительным признаком стратегической бизнес-единицы – относительная рыночная независимость от других подразделений (видов деятельности, торговых марок). В идеальном случае каждая бизнес-единица имеет собственную рыночную цель, является самостоятельной и вносит свой вклад в общий потенциал предприятия.

Таким образом, метод портфельного анализа состоит в том, чтобы определить шансы и риски для определенного продукта, товарной линии или всей бизнес-единицы с помощью системы определенных критериев.

Если сгруппировать эти критерии в две основные группы, то можно построить 2-х-размерную матрицу и поместить в нее бизнес-единицы предприятия. При этом на одной из осей матрицы обычно обозначают величину, на которую предприятие может повлиять, например, доля рынка, относительное конкурентное преимущество, на другой же – факторы, на которые предприятие прямо повлиять не может, факторы, ориентированные на рынок, например, объем рынка, фаза жизненного цикла, рост рынка.

Обычно процесс портфельного анализа идет по одной схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

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

3. Разрабатывается стратегия каждой стратегической бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

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

Таким образом, портфельный анализ дает возможность предприятию увеличить выручку и прибыль, улучшить ликвидность предприятия путем исключения бесперспективных бизнес-единиц и развития оставшихся.

## **2. Матрица Бостонской консультационной группы (классическая матрица BCG)**

Появление модели BCG – результат исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы, или матрицы «рост – доля рынка» лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит 4 стадии:

- 1) выход на рынок (товар – «проблема»);
- 2) рост (товар – «звезда»);
- 3) зрелость (товар – «дойная корова»);
- 4) спад (товар – «собака»).

При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенно снижением. Матрица BCG концентрируется на положительных и отрицательных денежных потоках, которые ассоциируются с различными бизнес-единицами предприятия или его продуктами.

### Этапы построения матрицы BCG:

1. Бизнес-единицы предприятия классифицируются по показателям относительной доли рынка (ОДР). Показатель ОДР определяется как доля рынка бизнес-единицы, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента (отношение объема продаж исследуемого предприятия в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж крупнейшего конкурента). Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Показатель ОДР рыночного лидера будет больше единицы, а значение  $ОДР=2$  означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. Если  $ОДР<1$ , то доля рынка бизнес-единицы исследуемого предприятия меньше, чем доля рынка рыночного лидера.

Ось «относительная доля рынка» является логарифмической, поэтому обычно коэффициент ОДР изменяется от 0,1 до 10. Деление матрицы по горизонтальной оси позволяет выделить 2 области, в одну из которых попадают

бизнес-единицы со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0.

2. Определяют вторую переменную – темп роста рынка (ТРР), которая основана на прогнозах продаж продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли (т.е. исследуются годовые темпы прироста рынка). В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства (продаж) в год. В качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, можно использовать темп роста валового национального продукта в натуральных показателях, либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация.

3. Каждая бизнес-единица исследуемого предприятия определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж или относительной доле бизнес-единицы в продажах всей организации.

4. Для построения матрицы BCG фиксируем по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, по вертикальной оси – темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на 4 части, получаем искомую матрицу (рисунок 1).

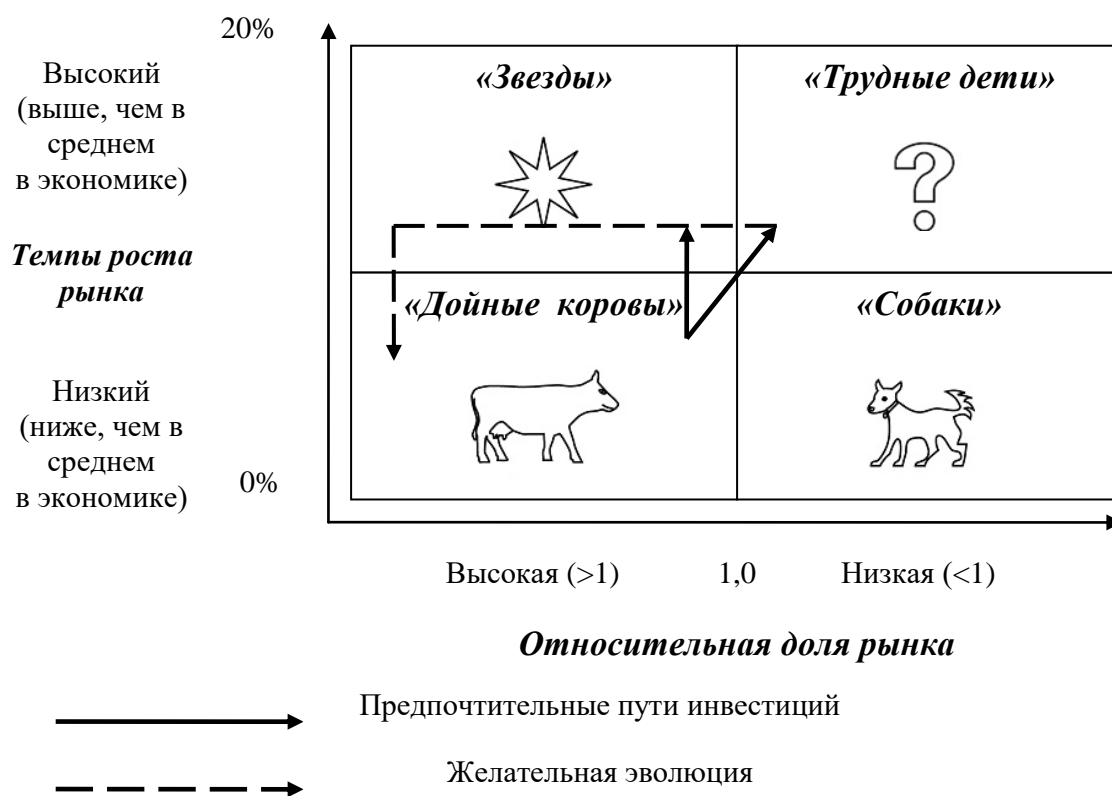


Рис. 1. Представление матрицы BCG для анализа стратегических позиций и планирования

5. Каждому из квадрантов в модели BCG даются образные названия групп рынков товаров, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям («Зоопарк BCG»):

– Товары-«звезды» (быстрый рост/высокая доля) – рыночные лидеры, приносящие предприятию высокую прибыль благодаря своей конкурентоспо-

способности, но нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. Главная проблема – определение правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

– Товары-«дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.

– Товары-«трудные дети» (быстрый рост/малая доля) могут оказаться очень перспективными, т.к. рынок расширяется, но требует значительных средств для поддержания роста. Необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

– Товары-«собаки» (медленный рост/малая доля) – продукты, находящиеся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшения положения.

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица BCG: выводы и рекомендации

Вид стратегической единицы бизнеса	Доля рынка	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Звезда»	Рост	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойные коровы»	Удерживание	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие/ «снятие сливок»
«Трудные дети»	Рост/ Отступление	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»
«Собаки»	Отступление	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

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

1) «траектория товара»: инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

2) «траектория последователя»: средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер, предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;



3) «траектория неудачи»: вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда», утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

4) «траектория посредственности»: товару-«проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Желательная последовательность развития продуктов следующая: «Проблема» – «Звезда» – «Дойная корова» (и если неизбежно) – «Собака».

Таким образом, позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктует выбор вполне определенных направлений действий:

1) для «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

2) для «дойных коров» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке;

3) для «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес;

4) для «собак» – довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

## **2.1. Модифицированная матрица BCG**

В практике деятельности отечественных компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы BCG. К тому же, возникают сложности с определением понятия рынок, объема рынка товаров и услуг и т.д. Кроме того, исследования показали, что высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков и, наоборот, прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным.

Бостонская консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя 2 критерия:

1) размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);

2) число способов реализации конкурентных преимуществ – равное числу стратегических подходов используемых в отрасли.

Таким образом, модифицированная матрица строится на основании внутренней информации организации и позволяет сделать полноценный анализ и выводы.

Для построения матрицы BCG для исследуемого предприятия следует воспользоваться табл. 2.

Таблица 2 - Исходные данные для построения матрицы BCG

Номер группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, тыс. руб.		Темп роста	Доля, %
		предшествующий период	текущий период		
1					
2					
...					
n				X	100,0

Таким образом, следует собрать данные по товарным группам и объемам продаж предприятия в динамике за предшествующий – текущий период времени. Затем следует рассчитать темп роста каждой товарной группы путем деления показателя объема продаж за текущий период на объем продаж за предшествующий период времени. Доля рынка каждой товарной группы рассчитывается как отношение объема продаж по каждой товарной группе к общему объему продаж по предприятию.

Полученные в табл. 2 результаты следует представить с помощью модифицированной матрицы BCG «темпы роста – доля рынка», где сплошной линией обозначены предпочтительные пути инвестиций, пунктирной линией - желательная эволюция (рис. 1).

Модифицированная матрица BCG строится по следующим принципам:

– ось X – доля продукта в объеме продаж предприятия (рассчитывается как отношение объема продаж продукта к объему продаж всего предприятия за соответствующий период);

– ось Y – темпы роста продаж продукта или услуги по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продаж данного продукта за текущий период к объему продаж этого же продукта за предыдущий период). В случае если товар не присутствовал в ассортименте предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

Опираясь на данные проведенного анализа, следует дать рекомендации в отношении товарной политики для продукции предприятия (табл. 3).

Таблица 3 - Рекомендации в отношении товарной политики согласно матрице BCG

Вид стратегической единицы бизнеса	Товарная группа	Доля рынка	Прибыль	Возможные стратегии
1				
2				
...				
n				

В модифицированной матрице BCG все сферы деятельности делятся на 4 вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы (рисунок 2).

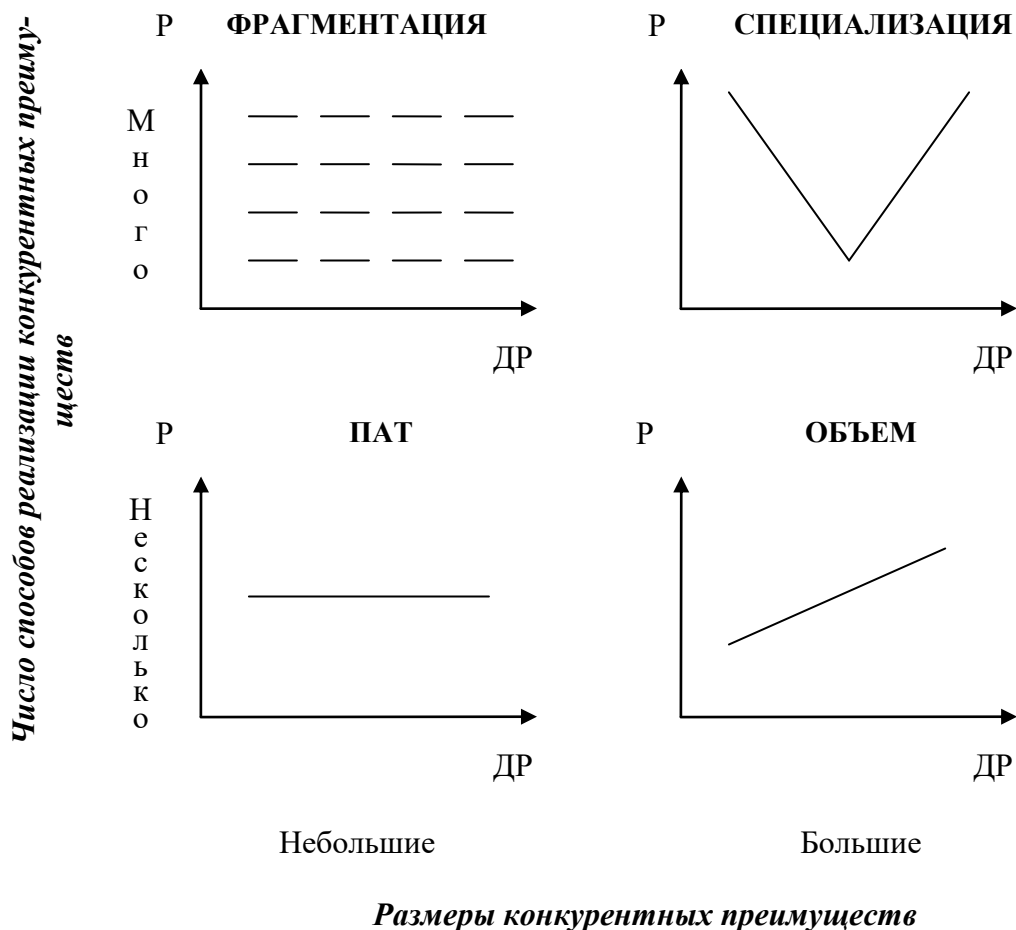


Рис. 2. Матрица стратегического окружения BCG  
(P – рентабельность, ДР – доля рынка)

Точку «раздела» товаров на «быстрорастущие» и «медленно растущие» можно определять несколькими методами:

- рост ВВП государства за данный период (справедливо только для устоявшихся и не быстрорастущих рынков);
- рост продаж предприятия – основного конкурента (информацию о процентном росте продаж у конкурента получить вполне реально);
- путем экспертной оценки;
- как желаемый средний рост объемов продаж организации.

Точка раздела на товары с большой и малой долей в продажах необходимо определять экспертным путем, после нанесения на матрицу всех товаров и услуг, продаваемых организацией. В большинстве случаев, данная точка очевидна.

Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль организации за оцениваемый период (хорошим вариантом является сумма покрытия по данному товару или услуге). Сумма покрытия рассчитывается как разница между выручкой по товару или услуге минус прямые переменные расходы по данному товару (товарной группе) или услуге. В идеале, используется чистый денежный поток от товара или услуги с учетом распределения прямых затрат по данному товару или группе товаров.

Наличие информации по прибыльности товаров позволяет принимать решения, основываясь, в том числе, и на экономических факторах, правильно распределяя ресурсы между товарами или группами товаров.

**ОБЪЕМ** (концентрированная деятельность): у организации существует несколько потенциальных очень важных конкурентных преимуществ, но дифференциация продукта не достаточно рентабельна и стабильна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрация производства). Для них существует тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров). Опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию организаций в таких отраслях. Три других квадранта описывают ситуации, в которых модель опытной кривой не используется, по крайней мере, как основа конкурентного преимущества.

**ПАТ** (бесперспективная конкурентная деятельность): у организации существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ (нельзя применить эффект масштаба производства (опытная кривая) и эффект дифференциации продукции). Все производители довольствуются низкой прибыльностью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. Важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение характера деятельности. Например, черная металлургия стремится перейти к специализированным производствам, используя новые технологии

**ФРАГМЕНТАЦИЯ**: к этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.). Различия между организациями заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают.

Таким образом, фрагментация присуща двум типам деятельности:

1) производства, которые только начинают налаживаться, где рынок существует лишь потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии, использование эффекта сверхпроводимости);

2) производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер (реставрационные работы).

Необходимо понять, выгодна ли фрагментация или ее необходимо преодолеть? В последнем случае у предприятия могут быть следующие альтернативные возможности:

- добиться экономии на масштабе производства за счет приобретения конкурирующих фирм (создать критическую массу);
- стандартизировать рыночные потребности;
- осуществить, если это возможно, обратную интеграцию:

– реализовать стратегию специализации.

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:** здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.). Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера. В этих отраслях также используется стратегия фокусирования (например, выпуск исключительно престижных автомобилей Mercedes фирмой Daimler-Chrysler).

Предлагаемая модификация портфельного анализа, как видно из ее названия, в большей мере, чем предыдущие подходы, ориентирована на внешнее окружение предприятия. Она показывает, что наиболее предпочтительной на современном рынке становится специализация предприятий, подкрепленная стратегиями дифференциации продукции, фокусирования и/или низких издержек.

### ***Практическое задание***

1. На примере объекта исследования построить модифицированную матрицу VCG. Информация для анализа представлена в приложении 1-4. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить модифицированную матрицу VCG на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику) либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

## **3. Деловой экран по Константинову**

Деловой экран по Г.Н. Константинову – это трехмерная модель, которая представляет собой набор решений и шаблонов, которые организация может взять за основу формирования стратегий и как руководство к действию. Другими словами, деловой экран представляет собой усовершенствованную матрицу VCG, имеющую в дополнение средний параметр, сглаживающий переход от слабой позиции к сильной через средний параметр (рисунок 3).

Привлекательность отрасли, как и конкурентную позицию, Константинов рассматривает исходя из следующих ее составляющих: высокой, средней, низкой. При высокой привлекательности отрасли – «звезды» – им рекомендуется инвестирование, стремление к росту и превосходству: при сильной конкурентной позиции, соответственно, это именно то решение, которое находится на пересечении этих параметров.

### **Конкурентная позиция**

		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	<b>«Звезды»</b> Инвестирование Стремление к превосходству Рост	Инвестиции в укрепление пози- ций и растущие сегменты	<b>«Дикие кошки»</b> Поиск ниши Инвестирование в укрепление по- зиций
	Средняя	Инвестирование растущих сегмен- тов Стабилизация других	Избирательные инвестиции в растущие сегмен- ты	Специализация или уход
	Низкая	<b>«Дойные коро- вы»</b> Инвестиции на удержание пози- ций	Сокращение ас- сортимента Реструктуризация	<b>«Собаки»</b> Поиск источни- ков наличности Уход из бизнеса

Рис. 3. Деловой экран по Константинову

При низкой привлекательности отрасли – «дойные коровы» – соответствует средней конкурентной позиции, поэтому рекомендуется сокращение ассортимента и реструктуризация. Так формируются варианты и выбираются управленческие решения. Например, если услуга или изделие занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста («звезды»), скорее всего, необходимо придерживаться стратегии роста. Если доля рынка мала, а темпы роста низки («собаки»), можно выбрать стратегию поиска источников наличности, уход из бизнеса.

#### **Практическое задание**

1. На примере объекта исследования построить деловой экран по Константинову. Информация для анализа представлена в приложении 1, 2, 3. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить деловой экран по Константинову на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику) либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

#### 4. Матрица McKinsey – General Electric

Аналитическая модель корпорации General Electric и консалтинговой компании McKinsey & Go (модель GE/McKinsey), получившая название «экран бизнеса», появилась в начале 1970-х годов и представляет собой многофакторную модель анализа стратегических позиций бизнеса.

Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (рисунок 4).



Рис. 4. Матрица портфельного анализа McKinsey – General Electric

Для построения матрицы GE/McKinsey рекомендуется выполнить следующие шаги.

1. Выделить существенные критерии оценки – ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка и факторы стратегического положения бизнеса (таблица 4).

2. Оценить привлекательность отрасли, выполнив следующие процедуры:

а) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);

б) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);

в) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной бизнес-единицы.

Таблица 4 - Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

<i>Стратегическое положение (ось X)</i>	<i>Привлекательность рынка (ось Y)</i>
<b>Характеристика рынка (отрасли)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– доля рынка, контролируемая организацией;</li> <li>– темпы роста стратегической единицы бизнеса;</li> <li>– конкурентоспособность организации;</li> <li>– характеристика продуктового ассортимента;</li> <li>– эффективность системы маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– размер рынка (внутреннего, мирового);</li> <li>– темпы роста рынка (желательно за последние 10 лет);</li> <li>– географические преимущества рынка;</li> <li>– динамика цен, чувствительность рынка к ценам;</li> <li>– размеры ключевых сегментов рынка;</li> <li>– цикличность рынка (ежегодные колебания продаж);</li> <li>– важность внешних рынков</li> </ul>
<b>Факторы конкуренции</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– относительная доля рынка (обычно оценивается доля внутреннего рынка и доля относительно трех главных конкурентов);</li> <li>– потенциал фирмы и ее конкурентные преимущества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень конкуренции на рынке;</li> <li>– тенденции изменения числа конкурентов;</li> <li>– преимущества лидеров отрасли;</li> <li>– чувствительность к товарозаменителям</li> </ul>
<b>Финансово-экономические факторы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень использования мощностей фирмы;</li> <li>– уровень рентабельности;</li> <li>– технологическое развитие;</li> <li>– структура затрат фирмы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– барьеры входа и выхода из отрасли</li> <li>– уровень загрузки производственных мощностей;</li> <li>– отраслевой уровень рентабельности;</li> <li>– структура отраслевых затрат</li> </ul>
<b>Социально-психологические факторы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– корпоративная культура;</li> <li>– эффективность работы сотрудников;</li> <li>– имидж организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– социальная среда;</li> <li>– юридические ограничения бизнеса</li> </ul>

Пример оценки привлекательности отрасли (рынка) приведен в таблице 5.

Таблица 5 - Пример оценки привлекательности отрасли

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Размер рынка	0,15	4	0,6
Темп роста рынка	0,25	3	0,75
Структура конкуренции	0,15	3	0,45
Отраслевая рентабельность	0,25	3	0,75
Барьеры входа/выхода	0,1	2	0,2
Сезонность	0,1	4	0,2
Суммарная взвешенная оценка	<b>1</b>	-	<b>3,15</b>



3. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию» с использованием процедуры, аналогичной описанной на предыдущем этапе. В результате получается взвешенная оценка или рейтинг конкурентной позиции анализируемой стратегической единицы бизнеса.

4. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 2 и 3 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Радиус круга будет определять весь продукт, который присутствует на рынке (общий объем продаж), а внутри круга образуется сегмент, который определяет объем продаж исследуемого предприятия в объеме общих продаж.

Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом (рисунок 5).

**Конкурентный статус продукта**

<b>Привлекательность отрасли</b>	Высокая	Сохранение и упрочение позиции на рынке	Выборочный сбор урожая или инвестирование	Стратегия «сбора урожая»
	Средняя	Инвестирование в рост	Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование	Сбор урожая при постоянном контроле
	Низкая	Выборочное инвестирование или уход с рынка	Контролируемый уход или сворачивание инвестиций	Быстрый уход с рынка или атака конкурентов
		Сильный	Средний	Слабый

Рис. 5. Рекомендуемые стратегии для квадрантов матрицы GE/McKinsey

Для позиции «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация – безусловный лидер или один из лидеров на данном рынке. Суть принимаемых стратегических решений – сохранение своего положения и усиление позиций с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции «Победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Стратегическая задача такой организации – выявление сильных и слабых сторон бизнеса, а затем осуществление целевого инвестирования для получения максимальной прибыли.

Позицию «Победитель 3» занимают организации с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на рынке очевидны и сильны. Стратегическая

задача – четкое определение сегментов рынка и инвестирование в развитие бизнеса в приоритетных сегментах.

Для «Проигравшего 1» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Стратегия бизнеса должна быть нацелена на развитие сегмента с минимальным уровнем риска и получение реально возможной минимальной прибыли, а если это невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «Проигравшего 2» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных отраслях рынка.

Позиция «Проигравший 3» определяется низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Стратегическая задача – при минимальных потерях ликвидировать бизнес.

Для позиции «Промежуточный 1» возможна реализация двух стратегий: переход в «Победители» за счет найденной рыночной ниши или же падение в «Проигравшие» вплоть до ликвидации бизнеса.

В отношении позиции «Промежуточный 2» принять решение очень сложно: возможно осторожное инвестирование в хорошо просчитанные (наименее рискованные) мероприятия.

Для позиции «Промежуточный 3» рекомендованы короткие эффективные инвестиции, ориентированные на прибыль, однако велика вероятность абсолютной не востребоваемости на рынке.

### ***Практическое задание***

1. На примере объекта исследования построить матрицу GE/McKinsey. Информация для анализа представлена в приложениях 1-4. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить матрицу GE/McKinsey на примере любой компании. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

## **4.1. Вариации модели GE/McKinsey**

В основе разнообразных вариаций модели GE/McKinsey лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие факторов, учитываемых в ходе анализа, или же предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Ниже приводятся вариации модели GE/McKinsey, предложенные Дэйем (таблица 6) и Монисоном. Дэй предлагал выбирать из стандартного списка факторов GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

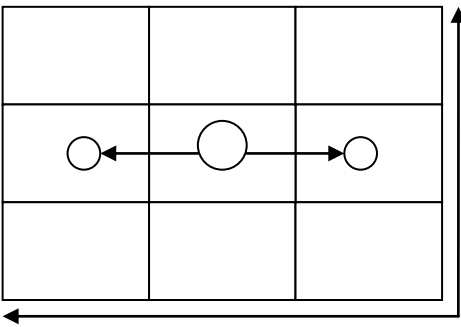
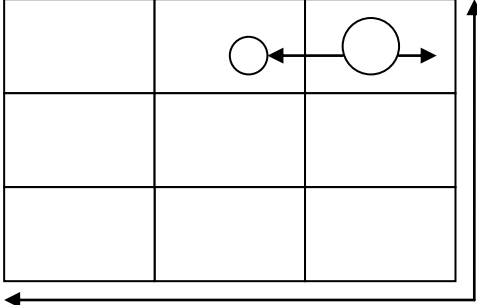
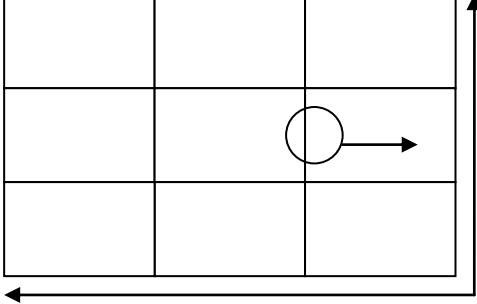
Таблица 6 - Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

<i>Привлекательность рынка</i>	<b>Защищайте позицию</b>	<b>Инвестируйте в развитие</b>	<b>Развивайтесь селективно</b>
<b>Сильная</b>	Инвестируйте в развитие по максимуму. Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите пути преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют
	<b>Развивайтесь селективно</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Небольшое расширение</b>
<b>Средняя</b>	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкуренции. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности	Защищайте существующую программу. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск	Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций
	<b>Защищайтесь и меняйте ориентиры</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Выходите из бизнеса</b>
<b>Слабая</b>	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах. Защищайте свои сильные стороны	Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций
	<i>Сильные</i>	<i>Средние</i>	<i>Слабые</i>
	<i>Конкурентные позиции</i>		

Согласно модели, предложенной Дэйем, возможны 4 варианта стратегии (таблица 7).

Таблица 7 - Возможные стратегии согласно модели Дэйя

	<p>Инвестируйте в развитие: эта стратегия выбирается тогда, когда сильно привлекательный рынок предполагает возможности для роста, которых может не быть на стадии зрелости рынка. Существенные инвестиции потребуются для того, чтобы развиваться на основе своих сильных сторон и затем сохранять высокие темпы роста, характерные для таких рынков</p>
--	---

<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Извлекайте доход: данная стратегия предполагает укрепление позиций организации в сегментах с хорошей прибылью и там, где барьеры для входа конкурентов могут сохраняться и тогда, когда позиция смещается в те сегменты, где затраты превышают доход</p>
<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Развивайтесь селективно или бросайте бизнес: со слабой позицией на привлекательном рынке обычно желательно поискать защищенные ниши, на которых и специализироваться; если же это не осуществимо или чересчур дорого и/или рискованно, то следует рассмотреть возможность выхода из бизнеса</p>
<p>Привлекательность рынка</p>  <p>Относительное преимущество на рынке</p>	<p>Извлекайте доход: предполагается смена позиции бизнеса с целью извлечение «живых» денег при помощи незначительных инвестиций и рационализации на уровне операций; можно сделать небольшие инвестиции с целью повысить стоимость бизнеса, если вдруг в этом возникнет необходимость</p>

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Мониесоном, представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Монисоном

<b>Позиция отрасли</b>	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте в рост</b>	<b>Инвестируйте для получения дохода</b>
<b>Сильная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечьте максимальные инвестиции</li> <li>• Глобальная диверсификация</li> <li>• Консолидируйте позиции</li> <li>• Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты</li> <li>• Увеличивайте свою долю на рынке до максимума</li> <li>• Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Защищайте свои сильные стороны</li> <li>• Переориентируйтесь на привлекательный сегмент</li> <li>• Оценивайте оживление отрасли</li> <li>• Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции</li> </ul>
	<b>Инвестируйте в рост</b>	<b>Выборочно инвестируйте для получения дохода</b>	<b>Извлекайте доход или выходите из бизнеса</b>
<b>Средняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон</li> <li>• Развивайте способность противостоять конкуренции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сегментируйте рынок</li> <li>• Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций</li> <li>• Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или</li> <li>• Перейдите в более привлекательный сегмент</li> </ul>
	<b>Выборочно инвестируйте в получение «живых» денег</b>	<b>Защищайте свою систему извлечения дохода</b>	<b>Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса</b>
<b>Слабая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управляйте рынком</li> <li>• Найдите свои ниши (специализация)</li> <li>• Постарайтесь развить свои сильные стороны</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности</li> <li>• Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или</li> <li>• Рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уходите с рынка или сокращайте ассортимент</li> <li>• Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость</li> </ul>
	<b>Сильная</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>
	<b>Привлекательность рынка</b>		

## 5. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC)

Матрица фирмы Arthur D. Little – это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний. В основе подхода к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little лежит концепция жизненного цикла отрасли или бизнес-единицы, в соответствии с которой каждая бизнес-единица проходит в своем развитии четыре стадии: рождение, развитие, зрелость, спад.

Базовая концепция ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансирован, т.е. иметь определенные особенности. Так, виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла. Поток денежной наличности положителен или обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

По оси X в модели ADL/LC откладывается конкурентное положение вида бизнеса, по оси Y – стадия зрелости отрасли бизнеса (причем различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом).

Характеристика стадий жизненного цикла отрасли приведена в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	<i>Стадия жизненного цикла</i>			
	<b>Рождение</b>	<b>Рост</b>	<b>Зрелость</b>	<b>Спад</b>
Темп роста	-	Выше темпа роста ВВП	Ниже темпа роста ВВП	Меньше нуля
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее	Незначительное (постоянные конкуренты)	Сокращающееся
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное, несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Позиции лидеров меняются	Закрепившиеся лидеры	Высокая
Постоянство потребителей	Отсутствует	Некоторое, агрессивность покупателей	Наличие определенных покупательских предпочтений	Высокое
Стартовые барьеры	Отсутствуют	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка продукта	Расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Таким образом, четыре стадии развития (ось Y) можно охарактеризовать следующим образом.

**Рождение** – характерно изменение в технологии; изменение на рынке и поиск потребителей, быстрый рост продаж (но практически без прибыли); поток денежной наличности отрицательный (все «съедают» инвестиции в развитие»).

**Развитие (рост)** – быстрый рост продаж, быстрый рост прибыли, но поток денежной наличности остается отрицательным.

**Зрелость** – объем продаж максимальный, прибыль максимальна, поток денежной наличности становится положительным (появляется свободный капитал).

Старение (спад) – продажи постепенно падают, прибыль достаточно велика, поток денежной наличности продолжает оставаться высоким.

Другим параметром является конкурентная позиция бизнеса (ось X): ведущая (доминирующая), сильная, благоприятная (заметная), прочная или слабая. В принципе может быть шестая конкурентная позиция – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Конкурентные позиции характеризуются следующим образом (таблица 10).

Таблица 10 - Характеристика конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
<b>Ведущая (доминирующая)</b>	Конкурентное преимущество абсолютно: бизнес вырабатывает свои стандарты и контролирует другие бизнесы. Бизнес-стратегия абсолютно самостоятельна (например, Газпром). Только один представитель отрасли (если таковой вообще имеется) может занимать данную позицию. Он устанавливает отраслевой стандарт и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов. Такая позиция является результатом квазимонополии (ситуация, когда ряд производителей или продавцов, являясь, по сути, монополистами в данном сегменте рынка, конкурируют между собой) или надежно защищенного технологического лидерства
<b>Сильная</b>	У бизнеса сильные конкурентные преимущества, возможна самостоятельная бизнес-стратегия, но позиция бизнеса не абсолютна. Такой бизнес выбирает свою стратегию независимо от действий конкурентов и имеет перед ними определенные преимущества. Относительная доля рынка может быть в 1,5 раза больше доли самого крупного конкурента, но абсолютного преимущества нет
<b>Благоприятная (заметная)</b>	Прочный потенциал бизнеса в рыночной нише и наличие потенциала для улучшения конкурентной позиции. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все участники находятся примерно на одном уровне и никто не занимает доминирующих позиций. Этот бизнес характеризуется относительной безопасностью, если у него есть своя рыночная ниша. Может значительно улучшить свое положение
<b>Прочная</b>	Бизнес позиционируется в специализированные ниши, но имеет минимальные возможности самостоятельного выхода из данной позиции. Специализация в узкой или относительно защищенной рыночной нише (небольшая доля рынка или подтип продукции). Может долго сохранять такое положение, но практически нет шансов его улучшить
<b>Слабая</b>	Самостоятельно бизнес выжить не может. Слабые стороны мешают бизнес-единице стать центром генерации прибыли. Слабость может быть связана с самим бизнесом (слишком малый его размер, отсутствие важных ресурсов для развития) или с ошибками в управлении. Такой бизнес не может выжить самостоятельно
<b>Нежизнеспособная</b>	Нет сильных сторон, и они не могут появиться в будущем. Продлить такое существование либо ликвидировать бизнес

Сочетание четырех стадий жизненного цикла отрасли и пяти конкурентных позиций дает в итоге матрицу ADL/LC размерности 4x5, которая дополняется тщательно продуманным набором стратегических решений (рисунок 6).

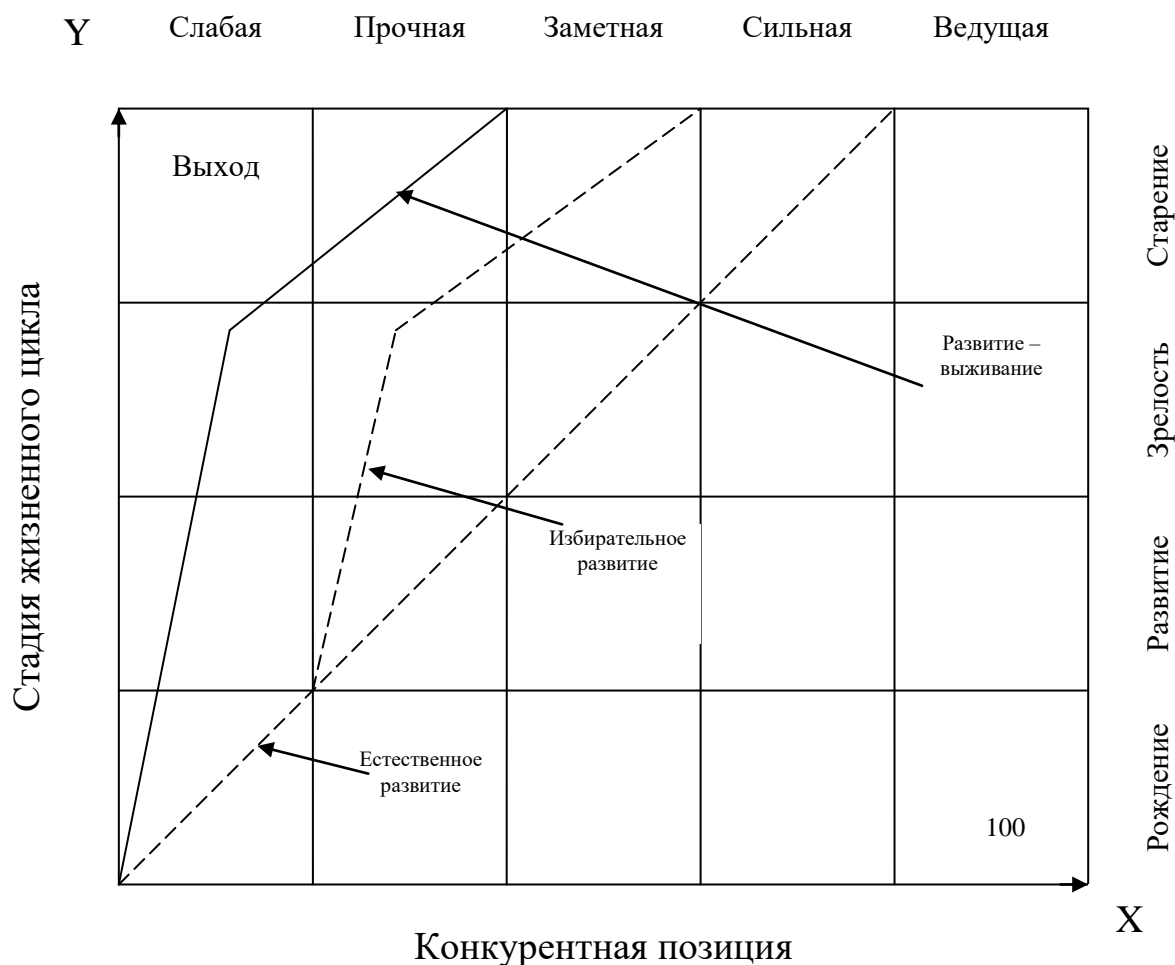


Рис. 6. Матрица модели ADL/LC

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов.

1. Простой (естественный) выбор. Стратегия бизнес-единицы определяется исключительно в соответствии с ее позицией на матрице ADL/LC. При этом область естественного выбора охватывает несколько ячеек матрицы.

2. Специфический выбор. Он определяется точечной позицией бизнес-единицы на матрице и также является общим руководящим принципом (например, избирательные инвестиции в рост бизнес-единицы).

3. Уточненные стратегии. Этот этап является уникальным вкладом фирмы Arthur D. Little в методику стратегического планирования. По существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. На данном этапе фирма предлагает набор уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору и сформулированных на основе показателей хозяйственных операций. Предлагаются 24 такие стратегии (таблица 11).



Таблица 11 - Уточненные стратегии консультационной фирмы Arthur D. Little

<b>A</b>	Обратная интеграция
<b>B</b>	Развитие бизнеса за рубежом
<b>C</b>	Развитие производственных мощностей за рубежом
<b>D</b>	Рационализация системы сбыта
<b>E</b>	Наращивание производственных мощностей
<b>F</b>	Экспорт той же продукции
<b>G</b>	Прямая интеграция
<b>H</b>	Неуверенность
<b>I</b>	Начальная стадия развития рынка
<b>J</b>	Лицензирование за рубежом
<b>K</b>	Полная рационализация
<b>L</b>	Проникновение на рынок
<b>M</b>	Рационализация рынка
<b>N</b>	Методы и направления повышения эффективности
<b>O</b>	Новые продукты/ Новые рынки
<b>P</b>	Новые продукты/Старые рынки
<b>Q</b>	Рационализация производства
<b>R</b>	Рационализация ассортимента продукции
<b>S</b>	Чистое выживание
<b>T</b>	Старые продукты/ Новые рынки
<b>U</b>	Старые продукты/ Старые рынки
<b>V</b>	Эффективная технология
<b>W</b>	Снижение себестоимости
<b>X</b>	Отказ от производства

Помимо отображения конкретного положения бизнес-единицы модель ADL/LC может продемонстрировать ее финансовый вклад в корпоративный портфель. Тогда в соответствующей ячейке матрицы приводится цифра, которая показывает вклад данной ячейки в определенный показатель: это может быть доля объема продаж и активов бизнес-единицы в продажах и активах корпорации. Суммарные значения по столбцам и строкам матрицы указываются на полях. В том случае о сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси Y (суммарное значение каждого ряда).

Основными моментами стратегического анализа и принятия стратегического решения по модели ADL/LC являются:

1) в соответствии с оценочными показателями осей матрицы проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса, и результаты заносятся в конкретные клетки в форме конкретных точек;

2) по бизнесам, которые попали в определенные клетки матрицы: во-первых, из 2-3 возможных вариантов делается выбор одного стратегического маршрута; в рамках данного маршрута выбирается возможная типовая страте-

гия, типовая стратегия конкретизируется выборкой из типовых стратегических уточнений.

Рекомендации матрицы ADL/LC представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Рекомендации матрицы Arthur D. Little

Вид СЕБ	Прибыль	Денежный поток	Инвестиции	Возможные стратегии
1	2	3	4	5
Ведущая / Рождение	Вероятная	Отрицательный (заем средств)	С опережением требований рынка	Увеличение доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V). Начало нового бизнеса (E,I,L)
Ведущая / Рост	Положительная	Не обязательно положительный	Продолжение инвестирования	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Удержание доли рынка (A,C,N,U,V,W)
Ведущая / Зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание доли рынка (A,B,C,F,G,H,J,N,T). Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V)
Ведущая / Спад	Положительная	Положительный	По мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W)
Сильная / Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	В соответствии с требованиями рынка	Улучшить конкурентное положение (E,I,L). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V)
Сильная / Рост	Вероятная	Вероятен заем	С целью увеличения темпов роста	Лидерство в ценах (A,C,N,U,V,W). Быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,U,N,O,P,T,V)
Сильная / Зрелость	Положительная	Положительный	Реинвестирование по мере необходимости	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W). Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U)
Сильная / Спад	Положительная	Положительный	Минимальные реинвестиции	Удержание конкурентного положения (A,C,N,U,V,W) или «сбор урожая» (D,K,M,N,Q,R,V,W). Удержание рыночной ниши (C,D,N,O,U)
Заметная / Рождение	Может отсутствовать	Отрицательный (заем)	Избирательные	Выборочное приобретение или быстрый рост доли рынка (B,C,E,G,L,N,O,P,T,V)
Заметная / Рост	Минимальная	Отрицательный (заем)	Избирательные	Лидерство в ценах на важном рынке (A,C,N,U,V,W). Постепенная дифференциация продукции
Заметная / Зрелость	Умеренная	Положительный	Минимальное и/или избирательное реинвестирование	Рост доли рынка с увеличением производства (A,B,C,F,G,J,N,P,T,U). Поиск и защита рыночной ниши (A,G,I,M,R,T)
Заметная / Спад	Умеренная	Сбалансированный	Минимальные или отказ от инвестиций	Эксплуатация рыночной ниши (B,C,L,N,P,T,U,V), ее удержание (C,D,N,Q,U) или уход с рынка (D,M,Q,R,W)
Прочная / Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T) или доказать жизнеспособность
Прочная / Рост	Отсутствует	Отрицательный или сбалансированный	Избирательные	Сосредоточение (G,L,T). Доказать жизнеспособность (D,E,L,M,P,Q,R)

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5
Прочная / Зрелость	Минимальная	Сбалансированный	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестиций	Удержание рыночной ниши (C,D,N,Q,U). Выход из отрасли (D,M,Q,R,W)
Прочная / Спад	Минимальная	Сбалансированный	Деинвестирование или отказ от инвести- ций	Уход с рынка (D,M,Q,R,W) или отказ от производства (X)
Слабая / Рождение	Отсутствует	Отрицательный (заем)	Избирательные или отказ от инвестиций	Догнать конкурентов (D,E,U,M,P,Q,R), в противном случае выход из отрасли (D,M,Q,R,W) или отказ от инвестирования (D,K,Q,R,S)
Слабая / Рост	Отсутствует	Отрицательный (заем) или сбалансированный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,U,M,N,Q,R,V,W) или обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (X), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая / Зрелость	Отсутствует	Отрицательный или положительный	Избирательные или отказ от инвестиций	Сдвиг (D,L,M,N,Q,R,V,W), обновление продукции (D,M,O,P,Q,R,U). Уход с рынка (D,M,Q,R,W), если нельзя доказать жизнеспособность
Слабая / Спад	Отсутствует	Сбалансированный	Отказ от инвестиций	Выход из отрасли (X)

Матрица фирмы Arthur D. Little особенно полезна для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл товара короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применит соответствующую стратегию. Важно, что данная модель ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл отрасли. Однако в реальной жизни не исключена ситуация, когда зрелые рынки могут превратиться в растущие («оживление» отрасли, или так называемое «новое использование велосипеда»). Механическое следование модели ADL/LC не позволяет учесть такие возможные изменения. Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть разной в различных отраслях, в то время как согласно модели ADL/LC конкуренция фрагментарна на стадии рождения.

### ***Практическое задание***

Построить матрицу Arthur D. Little на примере любой компании, сведения о которой представлены в открытом доступе в сети Интернет. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать web-сайт компании, обзоры СМИ и прочую аналитику.

## 6. Матрица Ансоффа

В соответствии с подходом И. Ансоффа определение портфельной стратегии заключается в указании стратегической области бизнеса, в которой предприятие намеривается работать в будущем. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Считается, что при выборе направлений роста у предприятия есть несколько стратегических альтернатив: стратегия совершенствования деятельности; товарной экспансии (разработка новых или совершенствование существующих продуктов); развития рынка; диверсификации (рисунок 7).

Рынок \ Товар	Текущий	Новый
Текущий	Совершенствование деятельности (увеличение доли рынка) (1)	Товарная экспансия (развитие товара) (2)
Новый	Развитие рынка (3)	Диверсификация (4)

Рис. 7. Матрица Ансоффа: компоненты вектора роста

Выделяют следующие основные стратегические рекомендации данной модели.

1. Стратегии совершенствования деятельности. При выборе данной стратегии рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта (снижение себестоимости, реклама, сервис, предоставление торговых скидок). Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке.

Имеются следующие альтернативы интенсивного роста:

– развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара;

– увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей фирм-конкурентов посредством активных маркетинговых мероприятий – развития сбытовой сети, использования стимулирующих мероприятий, гибкой ценовой политики, развития сервисных услуг и т.д. Обычно эта стратегия используется на стадии зрелости жизненного цикла товара;

- приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов;
- защита своего положения на рынке посредством развития функционального маркетинга;
- рационализация рынка – фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж.

2. Товарная экспансия – стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

Имеются следующие альтернативные варианты реализации стратегии:

- добавление потребительских характеристик товара (например, наряду с телевизорами производятся видеодвойки);
- расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции. Например, производитель напитков выпускает их в различной упаковке и разных по объему емкостях. Кроме того, он может приобрести производство дополняющих товаров, например, чипсов, или получать их по договору и перепродавать под своей маркой.

Важными инструментами товарной экспансии являются товарная политика предприятия и сегментация рынка.

3. Стратегия развития рынка, или рыночная экспансия. Данная стратегия направлена на поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его.

Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки довольно трудно, так как они «чужие», заняты другими фирмами. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- освоение новых сегментов на том же рынке;
- выход на новые рынки внутри страны и в других странах.

Стратегия развития рынка опирается в основном на систему сбыта продукции и ноу-хау в области маркетинга.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех предприятий, работающих на целевом рынке, или только для данного предприятия. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей. Заниматься диверсификацией предприятия вынуждает ряд причин, среди которых одними из главных являются стремление уменьшить или распределить риск («не все яйца в одной корзине»), а также стремление уйти со стагнирующих рынков и получить финансовые выгоды от работы в новых областях.

### **Практическое задание**

1. На примере объекта исследования построить матрицу И. Ансоффа. Информация для анализа представлена в приложениях 1-4. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить матрицу И. Ансоффа на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

### **6.1. Модифицированная матрица Ансоффа**

И. Ансофф усложнил свою матрицу еще одним измерением – географическим вектором («география рынка текущая – география рынка новая»), имея в виду стратегическое направление, связанное с интернационализацией (процесс современного развития, состоящий во взаимосвязи и взаимозависимости различных государств и организаций, и ведущий к возникновению международных объединений в различных сферах). Модифицированная матрица Ансоффа получилась объемной и довольно сложной для восприятия.

Следуя по «дереву возможностей», можно получить 8 различных стратегических акцентов, например, «рынок текущий – товар новый – география рынка новая», «рынок новый – товар новый – география рынка текущая» и т.д. (рисунок 8).

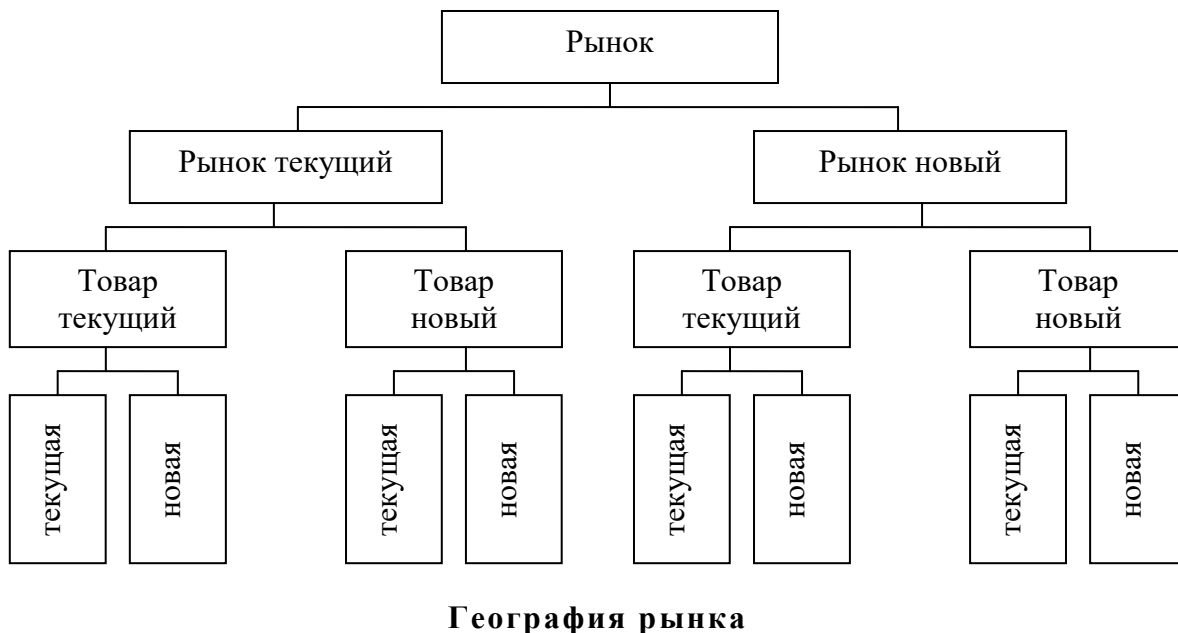


Рис. 8. Модифицированная матрица Ансоффа

Под географией рынка Ансофф понимает территориальное месторасположение рынка (регион, страна и т.п.), в котором организация может вести свой бизнес. Ансофф выделяет при этом два крайних случая:

1) «консервативный»: продолжение бизнеса с тем же товаром, на том же рынке, с той же технологией;

2) «революционный»: резкий переход к новой позиции по всем трем вышеперечисленным измерениям: новая география, новый рынок и новый продукт.

## 7. Матрица Абеля

Матрица Абеля позволяет выбрать сегмент, на котором предприятию лучше сконцентрироваться. Выбор сегмента производится по трем ключевым составляющим:

1) функции товара (потребности) – какие потребности удовлетворяют товары организации;

2) потребители – каких потребителей удовлетворяет этот товар;

3) технология – какие возможности есть у предприятия, чтобы производить и совершенствовать товар (технология, используемая при разработке и производстве продукта).

Графически их можно представить на рисунке 9.

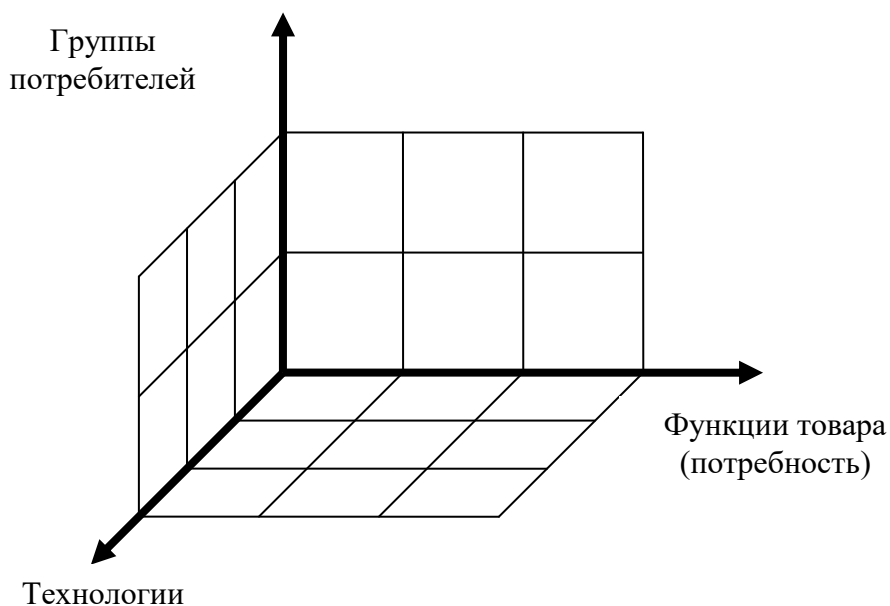


Рис. 9. Матрица Абеля

Итак, первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности предприятия для того, чтобы использовать синергетический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора в матрице Абеля выступают привлекательности отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Матрицу Абеля представляют и в табличном виде (таблица 13).

Таблица 13 - Пример заполнения матрицы Абеля

Функции товара	Потребители	Технологии
Интеллектуальный отдых (концерт)	Зрители	Концертная организация
Пассивный отдых (отель)	Постояльцы	Гостиничное хозяйство
Активный отдых (спортзал)	Спортсмены	Спортивная организация

### ***Практическое задание***

Построить матрицу Arthur D. Little на примере любой компании, сведения о которой представлены в открытом доступе в сети Интернет. Для получения информации о деятельности предприятия возможно использовать web-сайт компании, обзоры СМИ и прочую аналитику.

## **8. Матрица Томпсона – Стрикленда**

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- уяснение текущей стратегии;
- проведение анализа портфеля продукции;
- выбор стратегии фирмы;
- оценка выбранной стратегии.

А. Томпсона и А. Стрикленд предложили следующую матрицу выбора стратегии/свертывания, разработанную на основе Бостонской матрицы, в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции организации (рисунок 10).



Рис. 10. Модель Томпсона – Стрикленда



В четырех квадрантах матрицы приводятся рекомендуемые стратегии, каждая из которых определяется положением стратегической бизнес-единицы в двумерном пространстве матрицы.

Таким образом, модель Томпсона и Стрикленда представляет собой матрицу в двумерном пространстве, где по оси X оценивается конкурентная позиция бизнеса, по оси Y – динамика роста рынка.

### ***Практическое задание***

Построить матрицу Томпсона и Стрикленда на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

## **9. Модель HOFER/SCHENDEL (матрица Хофера)**

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования и предполагает выделение от уровней формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. В модели предпринята попытка сформулировать определенные принципы, на которых должен строиться процесс стратегического планирования:

- 1) отделение целеполагания от стратегического планирования;
- 2) разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
- 3) включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
- 4) обязательное планирование нежелательных ситуаций;
- 5) исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. Положение каждого вида бизнеса определяется степенью развития его рынка и эффективностью относительно конкурентов.

В своей модели Хофер и Шендел предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

- 1) набор роста (может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранней стадии своего жизненного цикла; в будущем – в такие виды бизнеса с целью достижения успеха и извлечения большой прибыли вкладываются большие инвестиции, что может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью);
- 2) набор прибыли (состоит их видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития, такие виды бизнеса порождают значительную прибыль и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы

падения объемов реализации);

3) уравновешенный набор (роста и прибыли): организации содержат пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

Корпорации могут стремиться к достижению «идеального» набора из трех, что может привести к различному развитию сценария развития организации в будущем.

В модели Hofer/Schendel по оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли: сильная, средняя, слабая (первоначальная модель включала и четвертую категорию «худшая или вытесняемая», но она почти никогда не учитывается в ходе стратегического планирования, поскольку она подразумевает несостоятельность бизнеса).

По оси Y отображаются стадии развития рынка: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад, застой.

Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel, представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel

Переменные сильных сторон бизнес (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Относительная доля рынка</li><li>- Рост доли рынка</li><li>- Охват системой распределения</li><li>- Эффективность системы распределения</li><li>- Разнообразие ассортимента изделий</li><li>- Производственные мощности и расположение организации</li><li>- Эффективность производства</li><li>- Кривая опыта</li><li>- Сырье для промышленности</li><li>- Количество продукта</li><li>- Научные исследования и разработки</li><li>- Преимущество основного расчета</li><li>- Конкурентоспособность цен</li><li>- Эффективность рекламных мероприятий</li><li>- Вертикальная интеграция</li><li>- Основной имидж (репутация)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Стадия жизненного цикла</li><li>- Темпы роста рынка</li><li>- Изменения роста рынка</li><li>- Темпы технологических изменений продукта</li><li>- Сегментация рынка</li><li>- Основное функциональное значение</li></ul>

Структура модели Hofer/Schendel представлена на рисунке 11.

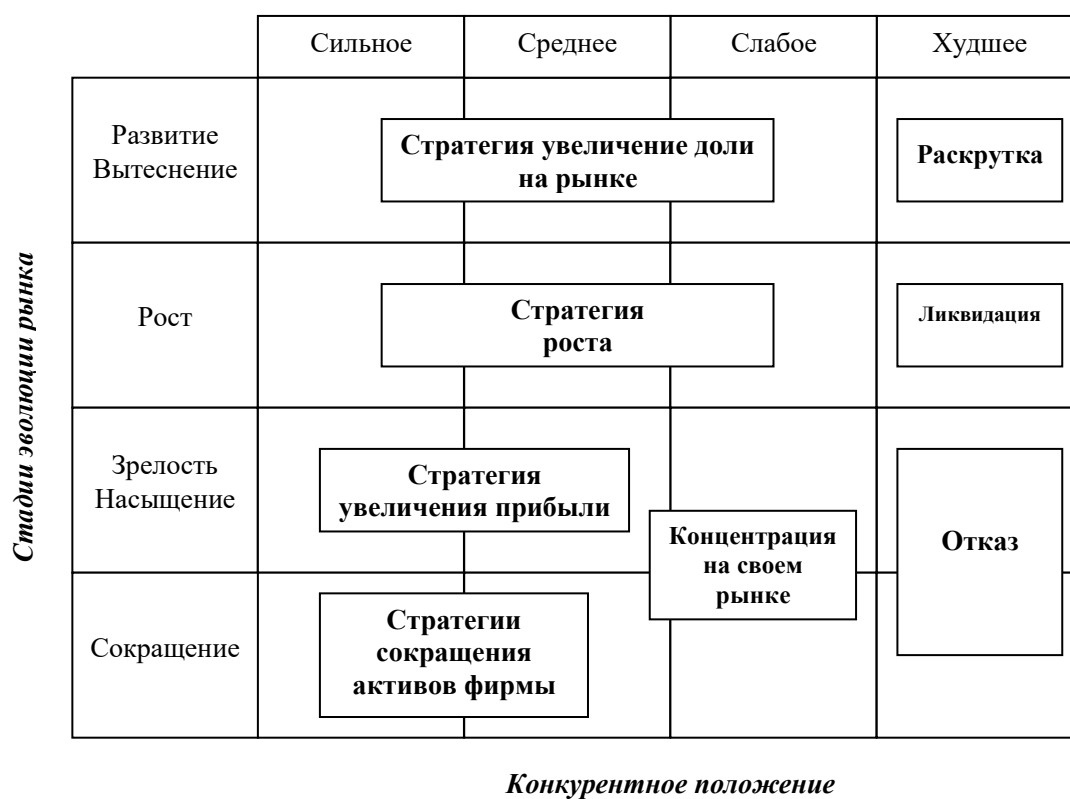


Рис. 11. Модель Hofer/Schendel

Итак, одна обобщенная стратегия охватывает область нескольких ячеек матрицы Хофера. Матрица показывает следующие обобщенные стратегии.

1. Стратегии увеличения доли на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли. Необходимо будет увеличить объем продаж: чтобы не отставать от конкурентов – в соответствии с темпами роста рынка (50% или больше); для повышения конкурентоспособности – на 100-150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальным слиянием или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка существуют различные возможности для создания конкурентных преимуществ:

- на стадии развития рынка конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству;
- на стадии вытеснения – за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции;
- на других стадиях возможностей создания конкурентных преимуществ меньше, они достигаются обычно из-за ошибок, допущенных лидером или в результате крупного технического достижения.

2. Стратегии роста. Цель стратегий – поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, для чего требуются значительные ресурсы и укрепление конкурентных позиций данного вида бизнеса до наступления ста-

дии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Основной риск таких стратегий – трата ресурсов без достижения устойчивого конкурентного положения.

3. Стратегии прибыли. На стадии зрелости жизненного цикла (конкуренция стабилизируется, темпы роста рынка замедляются) основная цель развития бизнеса – рентабельность. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть максимальной. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов, для чего необходимо определить направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены, и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

4. Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Цель стратегии – пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка. На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если это не удастся, то целесообразно продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

5. Стратегии раскрутки или сдвига. Цель стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию. Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде, чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из трех предыдущих альтернатив.

6. Стратегии ликвидации и отделения. Цель – получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса, поскольку поддерживать слабые позиции на непривлекатель-

ном рынке невыгодно. Стратегии ликвидации и отделения должны применяться, когда бизнес все еще имеет некоторое значение и все еще привлекателен для кого-нибудь. Иначе его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

### ***Практическое задание***

1. На примере объекта исследования построить модель Hofer/Schendel. Информация для анализа представлена в приложении приложениях 1-4. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить модель Hofer/Schendel на примере любой компании.

Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

## **10. Матрица Shell/DPM**

Британско-голландская организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix – DPM).

Матрица Shell/DPM представляет собой двухфакторную матрицу размером 3х3, которая базируется на оценках количественных и качественных параметров бизнеса.

По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия – конкурентные позиции (т.е. конкурентоспособность бизнес-сектора предприятия или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). По оси Y – отраслевую привлекательность бизнеса (ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли).

При построении матрицы Shell/DPM используются следующие переменные конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли (таблица 15).

Основопологающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из матрицы BCG. Она состоит в том, что общая стратегия предприятия должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его недостатком путем регулярного развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в стадии зрелости своего жизненного цикла.

Таблица 15 - Параметры модели Shell/DPM

Конкурентные позиции (ось X)	Привлекательность отрасли (ось Y)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Относительная доля рынка</li> <li>- Охват дистрибьюторской сети</li> <li>- Эффективность дистрибьюторской сети</li> <li>- Технологические навыки</li> <li>- Ширина и глубина товарной линии</li> <li>- Оборудование и месторасположение</li> <li>- Эффективность производства</li> <li>- Кривая опыта</li> <li>- Эффект экономии на масштабах производства</li> <li>- Производственные запасы</li> <li>- Качество продукции</li> <li>- Научно-исследовательский потенциал</li> <li>- Послепродажное обслуживание</li> <li>- Кадры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Темпы роста отрасли</li> <li>- Относительная отраслевая норма прибыли</li> <li>- Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли</li> <li>- Цена, которую готов заплатить покупатель</li> <li>- Приверженность потребителя марке</li> <li>- Значимость конкурентного упреждения</li> <li>- Технологические барьеры для входа в отрасль</li> <li>- Значение договорной дисциплины в отрасли</li> <li>- Влияние поставщиков в отрасли</li> <li>- Влияние государства в отрасли</li> <li>- Уровень использования отраслевых мощностей</li> <li>- Заменяемость продукта</li> <li>- Имидж отрасли в обществе</li> </ul>

Модель Shell/DPM представлена на рисунке 12.

Привлекательность отрасли	100	Высокая	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
		Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
		Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
	0		<i>Конкурентоспособность (сила позиции) бизнеса</i>		100

Рис. 12. Матрица направленной политики компании Shell

Каждая из девяти клеток матрицы Shell/DPM соответствует специфической стратегии.

1. Позиция «Лидер бизнеса» – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Потенциальный рынок велик, темпы роста рынка – высокие, слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

2. Позиция «Стратегия роста» – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Рынок является умеренно растущим или

стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

3. Позиция «Стратегия генератора денежной наличности» – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Рынок является стабильным, но сокращающимся, норма прибыли в отрасли – снижающаяся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

4. Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ» – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом, но необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Таким образом, необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

5. Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью» – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Особых сильных сторон или возможность дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно, среднеотраслевая норма прибыли медленно снижается. Возможные стратегии – осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

6. Позиция «Стратегия частичного свертывания» – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. У предприятия нет сильных сторон и фактически никаких возможностей развития; рынок непривлекателен. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

7. Позиция «Удвоить объем производства или свернуть бизнес» – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать либо покинуть данный бизнес.

8. Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство» – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль.

9. Позиция «Стратегия свертывания бизнеса» – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Компания Shell добавила к своей матрице ряд рекомендаций и приводит дополнительную таблицу принятия решений (таблица 16).

Таблица 16 - Таблица принятия решений в зависимости от перспектив прибыли и отдачи инвестиций

Перспективы прибыли	Прирост отдачи капиталовложений	Позиция на рынке	Политика капиталовложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотек	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	Уходить быстро	-

Таким образом, матрица Shell/DPM предлагает фокусировать внимание на потоке денежной наличности и оценке отдачи инвестиций: матрица ориентирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

### ***Практическое задание***

1. На примере объекта исследования построить матрицу Shell/DPM. Информация для анализа представлена в приложении 1, 2, 3. Сделать выводы относительно стратегии развития компании.

2. Построить матрицу Shell/DPM на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику), либо в качестве объекта исследования представить предприятие, избранное для прохождения производственной практики.

## **11. Матрица Р. Купера**

Использование трехмерного подхода Р. Купер дает на примере фирмы, производящей оборудование для изготовления смесей в целлюлозно-бумажной промышленности. Суть подхода Р. Купера заключается в следующем. Существование новых областей деятельности для предприятия можно рассматривать по трем осям:

- 1) новые потребительские группы;
- 2) расширение характеристик потребностей (предполагает, что покупателям могут потребоваться дополнительные услуги);
- 3) сочетание новых потребительских групп с дополнительными требованиями покупателей (дает набор возможных направлений развития бизнеса).

Таким образом, можно найти новое применение уже имеющейся технологии. Другими словами, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. Критериями выбора наилучшей области выступают

- 1) соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем, чтобы использовать синергетический эффект в технологии и маркетинге;



2) привлекательность области (оценивается по двум факторам: привлекательность рынка и технологическая сложность);

3) «сила» бизнеса (определяется рыночными преимуществами продукта и синергетическим эффектом предприятия в области технологии и маркетинга).

В итоге Р.Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса (рисунок 13).

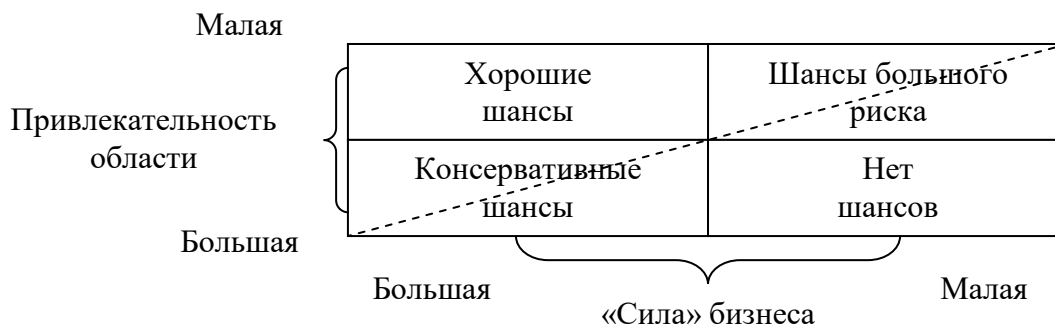


Рис. 13. Матрица привлекательности области и «силы» бизнеса

Считается, что проведенная по диагонали матрицы пунктирная линия отсекает непривлекательные стратегические области бизнеса.

### ***Практическое задание***

Построить матрицу Shell/DPM на примере любой компании. Для получения информации о деятельности компании возможно использовать ресурсы сети интернет (web-сайты компании, обзоры СМИ и прочую аналитику).

## Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность портфельного анализа? Какова его основная цель?
2. В чем различие между традиционной матрицей BCG и модифицированной матрицей BCG?
3. Перечислите и охарактеризуйте этапы построения матрицы BCG.
4. Какова особенность построения делового экрана по Константинову?
5. Какие факторы положены в основу матрицы портфельного анализа McKinsey – General Electric?
6. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Монисоном? В чем их специфика?
7. Для стратегического анализа каких компаний (и каких отраслей) применима матрица фирмы Arthur D. Little?
8. Какая концепция лежит в основе подхода к портфельному анализу фирмы Arthur D. Little?
9. Для каких рыночных условий предназначена матрица И. Ансоффа? Какие стратегические альтернативы возможны в рамках данной матрицы?
10. В чем основное отличие модифицированной матрицы Ансоффа от традиционной?
11. По каким ключевым составляющим строится матрица Абеля?
12. В чем смысл матрицы матрица Томпсона – Стрикленда?
13. Какие переменные используются в модели Hofer/Schendel? Каким обобщенным стратегиям предлагает следовать данная модель?
14. Какие количественные и качественные параметры бизнеса положены в основу двухфакторной матрицы Shell/DPM?
15. В какой рыночной ситуации актуально использование трехмерного подхода Р. Купера?
16. Какова область применения портфельных методов
17. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента.
18. Охарактеризуйте взаимосвязь матриц позиционирования.
19. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования.
20. Обоснуйте применение матриц позиционирования.

## Тестовые задания по курсу

1. Модель, демонстрирующая возможности бизнес-единицы и дающая возможность спрогнозировать ее дальнейшее развитие.

- а) PIMS-анализ
- б) портфельный анализ
- в) анализ конкурентов организации
- г) анализ внешней среды организации
- д) анализ внутренней среды организации

2. Совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу – это:

- а) система управления
- б) структура управления
- в) портфель предприятия
- г) конкурентное преимущество
- д) стратегическая единица бизнеса

3. Основной отличительный признак стратегической бизнес-единицы:

- а) ориентация на другие подразделения
- б) зависимость от других подразделений
- в) соответствие условиям внешней среды
- г) соответствие возможностям предприятия
- д) относительная рыночная независимость от других подразделений

4. Установите в правильном порядке этапы проведения портфельного анализа:

- а) оценка бизнес-стратегий
- б) разработка бизнес-стратегий
- в) определение конкурентоспособности выделанных бизнес-единиц
- г) объединение бизнес-единиц со схожими стратегиями в однородные группы
- д) все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса

5. Классическая матрица BCG представляет собой матрицу в координатах:

- а) рост рынка – доля рынка
- б) привлекательность отрасли – конкурентная позиция
- в) привлекательность отрасли – конкурентный статус продукта
- г) доля продукта в объеме продаж предприятия – темпы роста продаж продукта
- д) темпы роста продаж продукта – конкурентный статус продукта

6. В основе матрицы BCG лежит:

- а) темпы роста продаж продукта
- б) конкурентный статус продукта
- в) модель жизненного цикла товара
- г) размеры конкурентных преимуществ
- д) число способов реализации конкурентных преимуществ

7. Для товаров – «трудные дети» в модели BCG характерно:

- а) быстрый рост рынка – малая доля рынка
- б) быстрый рост рынка – высокая доля рынка
- в) медленный рост рынка – малая доля рынка
- г) медленный рост рынка – высокая доля рынка

8. Позиция «Медленный рост рынка – высокая доля рынка» характерна, согласно матрице BCG, для:

- а) товаров – звезд
- б) товаров – собак
- в) товаров – дойных коров
- г) товаров – трудных детей

9. Выберите желательную последовательность развития продуктов, согласно матрице BCG:

- а) «Проблема»–«Звезда»–«Дойная корова»(и если неизбежно) – «Собака»
- б) «Звезда»–«Проблема»–«Дойная корова»(и если неизбежно) – «Собака»
- в) «Дойная корова»–«Звезда»–«Проблема»(и если неизбежно) – «Собака»
- г) «Проблема»–«Дойная корова»–«Звезда»(и если неизбежно) – «Собака»
- д) «Звезда»–«Дойная корова»–«Проблема»(и если неизбежно) – «Собака»

10. Модифицированная матрица BCG представляет собой матрицу в координатах:

- а) рост рынка – доля рынка
- б) привлекательность отрасли – конкурентная позиция
- в) привлекательность отрасли – конкурентный статус продукта
- г) доля продукта в объеме продаж предприятия – темпы роста продаж продукта

11. Виды деятельности без однозначных связей между долей рынка и прибылью, согласно модифицированной матрице BCG, относятся к категории:

- а) пат
- б) объем
- в) фрагментация
- г) специализация

12. Какие виды деятельности относятся к категории «объем» в модифицированной матрице BCG:

- а) черная металлургия
- б) производство одежды
- в) угольная промышленность
- г) производство продуктов питания
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

13. Какие виды деятельности относятся к категории «пат» в модифицированной матрице BCG:

- а) супермаркеты
- б) услуги ресторанов
- в) производство одежды
- г) угольная промышленность
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

14. Какие виды деятельности относятся к категории «фрагментация» в модифицированной матрице BCG:

- а) черная металлургия
- б) угольная промышленность
- в) торговля драгоценностями
- г) производство продуктов питания
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

15. Какие виды деятельности относятся к категории «специализация» в модифицированной матрице BCG:

- а) черная металлургия
- б) производство одежды
- в) торговля драгоценностями
- г) производство продуктов питания
- д) выпуск исключительно престижных автомобилей

16. При низкой привлекательности отрасли и средней конкурентной позиции, согласно деловому экрану Г.Н. Константинова, рекомендуется:

- а) рост
- б) специализация или уход
- в) инвестиции в укрепление позиций
- г) сокращение ассортимента и реструктуризация
- д) избирательные инвестиции в растущие сегменты

17. Наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем, согласно матрице GE/McKinsey, характерна для:

- а) победитель 1
- б) победитель 3
- в) проигравший 2
- г) проигравший 3
- д) промежуточный 1

18. Стратегическая задача для «Проигравшего 1» в матрице GE/McKinsey:

- а) при минимальных потерях ликвидировать бизнес
- б) развитие сегмента с минимальным уровнем риска
- в) защита бизнеса в наиболее прибыльных отраслях рынка
- г) усиление позиций с помощью дополнительных инвестиций
- д) инвестирование в развитие бизнеса в приоритетных сегментах

19. Стратегическая задача для «Победителя 3» в матрице GE/McKinsey:

- а) концентрация усилий на снижении риска
- б) при минимальных потерях ликвидировать бизнес
- в) развитие сегмента с минимальным уровнем риска
- г) усиление позиций с помощью дополнительных инвестиций
- д) инвестирование в развитие бизнеса в приоритетных сегментах

20. Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем, предполагает выбор только тех факторов, которые:

- а) оценивают привлекательность рынка
- б) характерны для быстрорастущих рынков
- в) характерны для медленно растущих рынков
- г) являются детерминантами прибыльности отрасли
- д) нацелены на развитие сегмента с минимальным уровнем риска

21. Многофакторная модель, предназначенная для стратегического анализа диверсифицированных компаний:

- а) матрица BCG
- б) матрица ADL/LC
- в) матрица McKinsey
- г) модель Мониесона
- д) деловой экран по Константинову

22. Для стадии «развитие», согласно модели ADL/LC, характерно:

- а) поиск потребителей
- б) появление свободного капитала
- в) быстрый рост продаж, быстрый рост прибыли
- г) быстрый рост продаж, но практически без прибыли
- д) продажи падают, поток денежной наличности остается высоким

23. Конкурентная позиция, согласно модели ADL/LC, когда бизнес вырабатывает свои стандарты и контролирует другие виды бизнеса:

- а) сильная
- б) прочная
- в) благоприятная
- г) доминирующая
- д) нежизнеспособная

24. Конкурентная позиция, согласно модели ADL/LC, когда бизнес позиционируется в специализированные ниши, но имеет минимальные возможности самостоятельного выхода из данной позиции:

- а) слабая
- б) сильная
- в) прочная
- г) благоприятная
- д) доминирующая

25. Сколько уточненных стратегий предложила консультационная фирма Arthur D. Little:

- а) 10
- б) 12
- в) 18
- г) 24

26. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях:

- а) растущего рынка
- б) стабильно рынка
- в) стагнирующего рынка
- г) стабильной внешней среды
- д) стабильного функционирования предприятия

27. Стратегия разработки новых товаров с целью увеличения продаж в модели Ансоффа получила название:

- а) товарная экспансия
- б) стратегия сокращения
- в) стратегия развития рынка
- г) стратегия диверсификации
- д) стратегия совершенствования деятельности

28. Стратегия диверсификации, согласно модели Ансоффа, предполагает:

- а) расширение товарной номенклатуры
- б) поиск новых рынков для уже освоенных товаров
- в) добавление потребительских характеристик товара
- г) приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов
- д) разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков

29. Матрица Абеля позволяет:

- а) сбалансировать портфель предприятия
- б) учитывать все факторы внутренней среды
- в) определить размеры конкурентных преимуществ предприятия
- г) определить желательную последовательность развития продукта
- д) выбрать сегмент, на котором предприятию лучше сконцентрироваться

30. В основе модели Томпсона – Стрикленда лежит матрица:

- а) BCG
- б) Абеля
- в) ADL/LC
- г) Ансоффа
- д) McKinsey

31. Набор прибыли в модели Hofer/Schendel включает:

- а) виды бизнеса, ориентированные на «зрелые» рынки
- б) виды бизнеса, ориентированные на «молодые» рынки
- в) виды бизнеса, ориентированные на «стагнирующие» рынки
- г) виды бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития
- д) виды бизнеса, чей рынок находится на ранней стадии жизненного цикла

32. Целью стратегии раскрутки или сдвига в модели Hofer/Schendel является:

- а) пересмотр размеров и уровня использования активов
- б) быстрая остановка процесса снижения объема продаж
- в) получение большей денежной наличности в процессе ухода
- г) поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках
- д) быстрое увеличение массы прибыли и развитие своих возможностей

33. На стадии развития рынка, согласно модели Hofer/Schendel, конкурентное преимущество можно получить за счет:

- а) ценообразования
- б) улучшения обслуживания
- в) продвижения продукта на рынок
- г) ошибок, допущенных конкурентами
- д) крупного технического достижения в отрасли

34. На стадии вытеснения, согласно модели Hofer/Schendel, предприятие может создать конкурентное преимущество за счет:

- а) дизайна продукта
- б) улучшения обслуживания
- в) продвижения продукта на рынок
- г) ошибок, допущенных конкурентами
- д) крупного технического достижения в отрасли

35. Стратегия развития предприятия, направленная на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса, характерна для позиции в матрице Shell/DPM:

- а) лидер бизнеса
- б) стратегия роста
- в) стратегия свертывания бизнеса
- г) стратегия частичного свертывания
- д) стратегия генератора денежной наличности



36. Для предприятия, работающего на непривлекательном рынке и не имеющего сильных сторон и возможностей развития, модель Shell/DPM рекомендует стратегию:

- а) роста
- б) частичного свертывания
- в) удвоения объема производства
- г) генератора денежной наличности
- д) усиления конкурентных преимуществ

37. Для предприятия, имеющего сильные позиции в непривлекательной отрасли, модель Shell/DPM рекомендует стратегию:

- а) роста
- б) полного свертывания
- в) удвоения объема производства
- г) генератора денежной наличности
- д) усиления конкурентных преимуществ

38. Матрица Shell/DPM предлагает фокусировать внимание на:

- а) повышении эффективности продаж
- б) рентабельных рыночных сегментах
- в) позиционировании существующих видов бизнеса
- г) пересмотре размеров и уровня использования активов
- д) потоке денежной наличности и оценке отдачи инвестиций

39. По каким факторам оценивается привлекательность области деятельности в модели Купера:

- а) «сила» бизнеса
- б) привлекательность рынка
- в) технологическая сложность
- г) рыночные преимущества продукта
- д) соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы

40. Проведенная по диагонали матрицы Купера пунктирная линия:

- а) показывает рыночные преимущества продукта
- б) отсекает конкурентные преимущества предприятия
- в) отсекает привлекательные для предприятия продукты
- г) отсекает непривлекательные стратегические области бизнеса
- д) разграничивает деятельность предприятия на прибыльную и убыточную

## ЛИТЕРАТУРА

### 1. Основная литература

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. М.: Инфра-М, 2018. 365 с.
2. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2018. 208 с.
3. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев, А.А. Семенова; под общ. ред. М.: Русайнс, 2017. 152 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/925939>. - Загл. с экрана
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2017. 288 с.
5. Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КноРус, 2017. 496 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920261>. - Загл. с экрана

### 2. Дополнительная литература

1. Веселков С.Н., Цыпкин Ю.А. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: учебно-практ. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 247 с.
2. Крымов С.М. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: Академия, 2011. 208 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. М.: Дело, 2005. 448 с.
5. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов [Электронный ресурс]: учеб. - Электрон. дан. М.: Дашков и К, 2016. 468 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93315>. - Загл. с экрана.

# Приложения

### Информация для проведения портфельного анализа (объект исследования – АО «Брянскпиво»).

**Компания «Брянскпиво»** – предприятие пищевой промышленности центрального федерального округа, которое расположено на территории г. Брянска. В соответствии с ОКВЭД 11.05. основной вид экономической деятельности АО «Брянскпиво» – производство пива. Дополнительные направления деятельности – производство ржаного солода, кваса и минеральной воды.

История компании начинается с 1971 года, когда на базе Брянского завода «Красного ржаного солода» был построен пивобезалкогольный комплекс, и предприятие стало называться «Брянским пиво-солодовенным заводом». В 1993 году предприятие реорганизовано в открытое акционерное общество «Брянскпиво».

В 2000-м году проведена реконструкция цеха розлива – запущены новые линии ведущих от мировых производителей (Германия, Австрия, Словения) розлива напитков в стеклянные и пластиковые бутылки. В 2001-м году увеличены мощности компании по производству солода. Уникальность производства продукции «Брянскпиво» состоит в том, что компания работает по традиционной классической технологии. Пиво компании «Брянскпиво» варится по ГОС-Ту, при этом каждый сорт имеет свой уникальный состав и свой срок естественного брожения.

Компания «Брянскпиво» уделяет огромное внимание производству безопасной и экологически чистой продукции. Разработана и введена в пользование на предприятии «Политика в области качества и безопасности продукции», «Система менеджмента качества ISO 9001:2015» и «Система менеджмента безопасности пищевой продукции ISO 22000».

**Миссия компании.** В производстве пивобезалкогольных напитков не используются консерванты, стабилизаторы, красители. Компания «Брянскпиво» – социально ответственная компания. Активная благотворительная деятельность и участие в выставках местного, федерального и международных масштабов, в городских праздниках и мероприятиях поддерживается акционерами и руководителями предприятия. На регулярной основе проводятся экскурсии по производству. Компания «Брянскпиво» – производитель, который развивается в соответствии с тенденциями современного рынка пивобезалкогольных напитков.

**Деятельность компании.** АО «Брянскпиво» оснащено современными технологиями производства и новейшим оборудованием ведущих мировых производителей. В состав номенклатуры АО «Брянскпиво» входят товары следующих ассортиментных групп:

1. солод ржаной: ферментированный и неферментированный,
2. пиво: тарированное и разливное,
3. квас: тарированный и разливной,
4. минеральная вода.

Все виды продукции АО «Брянскпиво» изготавливаются по уникальным запатентованным рецептам и соответствуют требованиям ГОСТ. Контроль качества выпускаемой продукции осуществляет производственная лаборатория.

Основной продукцией, выпускаемой АО «Брянскпиво» является пиво. Пиво варится по ГОСТу, при этом для каждого сорта выдерживается свой срок естественного брожения. В настоящее время предприятием выпускается 21 сорт пива. Пиво разливается в стеклянные бутылки емкостью 0,5 литра, ПЭТ бутылки, а также реализуется в бестарном виде.

Вторым по значимости видом продукции АО «Брянскпиво» является ферментированный и неферментированный ржаной солод, выпускаемый под торговой маркой «RUMALT». Ржаной солод вырабатывается на уникальном оборудовании – барабанах «Топфа» и соответствует первому классу по ГОСТу. Солод является сырьем для хлебопечения и производства концентрата квасного сула и поставляется в Россию, Украину, Молдову, Литву, Казахстан, Киргизию, Грузию, Азербайджан, Чехию, Турцию, Францию, Германию, Китай.

Немаловажным видом деятельности является производство кваса хлебного. В настоящее время завод производит три вида кваса, разливая его в ПЭТ бутылки емкостью 1 л, 1,5 л, 2 л и стеклянные бутылки емкостью 0,5. Дополнительным видом деятельности является производство минеральной воды «Заповедный ключ». Весь товар упакован в фирменную упаковку от производителя.

На предприятии активно развивается политика продвижения марочной продукции. Так, для основной продукции завода – пива, кваса и солода разработаны логотипы, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Бренды АО «Брянскпиво»

В последние годы предприятие открыло ряд фирменных пивных баров и ресторанов под брендами «Заводской бар» и «Пивная бухта» (рис. 2) во всех районах г. Брянска и некоторых районных центрах области.



Рис. 2. Логотип пивного бара АО «Брянскпиво»

Предприятие предлагает услугу онлайн-бронирования столов и заказа блюд на фирменном сайте. Для стимулирования продаж предусмотрена бесплатная доставка готовых блюд при покупке наименований на сумму от 450 рублей.

Цена на продукцию АО «Брянскпиво» устанавливается исходя из общей себестоимости пивного и квасного сырья собственного производства, а также с учетом затрат на производство и логистику. Политикой ценообразования занимается планово-экономический отдел, бухгалтерия и маркетинговый отдел.

При реализации продукции собственного производства АО «Брянскпиво» использует различные каналы распределения. Так, при реализации солода чаще используется прямой канал распределения (основан на перемещении товаров и услуг без участия посреднических организаций). Также канал прямого маркетинга характерен при распределении продукции через собственные торговые точки (сеть собственных баров и ресторанов АО «Брянскпиво»).

При реализации пива и кваса АО «Брянскпиво» использует косвенный двухуровневый либо трехуровневый канал, прибегая к услугам посредников в лице оптовых, мелкооптовых и розничных торговцев.

Основным рынком сбыта продукции АО «Брянскпиво» является РФ. Более 80% пива и напитков, производимых предприятием, реализуется в городе Брянске и Брянской области. Покупателями солода являются хлебокомбинаты и производители концентрата квасного сусле. В списках контрагентов присутствуют и покупатели из зарубежных стран.

Структура распределения продукции предприятия представлена оптовой торговлей (39%), собственной фирменной торговлей (19%) и розничной торговлей (42%).

Коммуникационная политика АО «Брянскпиво» обращена к конечному потребителю и преследует вполне определенную цель: сообщить ему о сезонных скидках и тем самым привлечь его в магазины, чтобы сделать покупку. Ввиду специфики производимой продукции (пиво) и запрете на размещение рекламы пива в соответствии с ФЗ от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 01.05.2019) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.05.2019) активно рекламируется лишь два вида продукции – это квас и минеральная вода.

При продвижении безалкогольных напитков АО «Брянскпиво» задействовано множество разнообразных рекламных носителей. Активно ведется стимулирование сбыта (например, цены для особых случаев – установление специальных цен в определенные сезоны для привлечения большого числа по-

купателей). Рекламные ролики компании рассчитаны на то, чтобы заинтересовать определенный круг людей. Успешно применяется интернет-реклама. В крупных супермаркетах и гипермаркетах, в торговых центрах проводятся дегустации напитков.

Такой вид продукции, как солод ржаной, ввиду его принадлежности к рынку B2B, продвигается путем рекламы в Интернет и рассылке рекламных листовок электронной почтой.

Для популяризации напитков АО «Брянскпиво» среди населения г. Брянска проводятся экскурсии по предприятию. В качестве рекламных мероприятий активно используют социальный спонсоринг и спонсоринг в Брянском спорте. Для осуществления связей с общественностью представители АО «Брянскпиво» участвуют в продовольственных выставках и конференциях. Предприятие является членом Брянской торгово-промышленной палаты.

**Конкурентная ситуация.** Следует отметить, что конкурентная ситуация в сфере производства и продажи пива достаточно напряженная. Среди основных конкурентов АО «Брянскпиво» на рынке пива представлены: Балтика, СанИнБев, Хайнекен, Москва-Эфес, Очаково, Липецкпиво, Лидское, Крыница; на рынке кваса: Очаково, Балтика, Дэка, Соса-Сола, PepsiCo, «Курский квас»; на рынке минеральной воды: «Лебедянский», «Козельские минеральные воды», ОАО «ПищекOMBинат Бежицкий», Компания «Меркурий». На областном рынке конкуренты аналогичного масштаба пивного производства отсутствуют.

На рынке солода АО «Брянскпиво» чувствует себя достаточно уверенно. Так, основными конкурентами АО «Брянскпиво» на рынке ржаного солода являются ОАО «Букет Чувашии», «Завод солода и пива», «Укрсолод». Кроме этих производителей на рынке ржаного солода работают еще несколько предприятий, но их объемы невелики (до 50 тонн в месяц). Доля рынка АО «Брянскпиво» по ржаному солоду в Российской Федерации составляет 43%, что больше, чем у основных конкурентов.

Исходные данные для портфельного анализа АО «Брянскпиво»

Показатели	Характеристики
Отрасль	Пищевая промышленность (производство пива)
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии
Особенности покупателей	Категории со средним и низким платежеспособным спросом
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	23%
Доля на рынке конкурента № 3	14%
Доля на рынке конкурента №4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
- производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок
-финансы	Самоокупаемость
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления



### Приложение 3

#### Показатели деятельности АО «Брянскпиво»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. в % к 2016 г.
Стоимость валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	804362	941214	915055	113,8
Денежная выручка, тыс. руб.	1297581	1305768	1271011	98,0
Среднегодовая численность работников, чел.	543	550	555	102,2
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	651012	570342,5	454280	69,8
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	386406	432555	510448	132,1
Получено в расчёте на 1 работника валовой продукции в действующих ценах, тыс. руб.	1481,3	1711,3	1648,7	111,3
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.				
Рентабельность продаж, %	16,5	5,3	5,9	-10,6 п.п.
Объем рынка пива (РФ), тыс. дал.	725000	761000	745000	102,8
Произведено пива (АО «Брянскпиво»), тыс. дал.	740	745	760	102,7
Доля предприятия на рынке пива, %	0,102	0,098	0,102	100,0

### Приложение 4

#### Размер и структура денежной выручки АО «Брянскпиво»

Вид продукции	Размер денежной выручки, тыс. руб.			Структура денежной выручки, в % к итогу		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Пиво	759621	728172	717594	58,5	55,8	56,5
Квас	152734	153634	119804	11,8	11,8	9,4
Минеральная вода	8928	6116	5362	0,7	0,5	0,4
Солод	376298	417846	428251	29,0	32,0	33,7
Итого	1297581	1305768	1271011	100,0	100,0	100,0

Учебное издание

Хохрина Оксана Михайловна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.  
АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы студентов  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
всех форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 17.10.2019 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага печатная. Усл. п. л. 3,37. Тираж 60 экз. Изд. №6498.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета.  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ