

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ

ФГБОУ ВО «БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы магистров,
обучающихся по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная
информатика

Брянская область
2016

УДК 338.24 (076)
ББК 65.290-2

Швецова О.А. Стратегический менеджмент: учебно-практическое издание для практических занятий и самостоятельной работы магистров, обучающихся по направлению подготовки 09.04.03. Прикладная информатика / О.А. Швецова – Брянск: Изд-во БГАУ, 2016. – 112 с.

Учебное пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы магистров, обучающихся по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная информатика

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

Рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 8 от 25 мая 2016 г.

© Брянский ГАУ, 2016
© Швецова О.А., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	7
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией.....	7
Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений.....	10
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	12
Тема 3. Политика взаимодействия предприятия с внешней средой. Определение типа внешней среды организации.....	12
Тема 4. Исследование макросреды организации (PESTE-анализ).....	13
Тема 5. Исследование микросреды организации. Анализ 5-ти сил М. Портера.....	16
Тема 6. SPACE-анализ и EFAS-резюме как инструмент для совместного изучения факторов макро- и микросреды.....	17
Тема 7. Технология мониторинга внутренней среды организации.....	23
Тема 8. Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа.....	25
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	27
Тема 9. Портфельный анализ. Инструменты стратегического планирования.....	27
Тема 10. Технология целевого управления.....	59
РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА.....	62
Тема 11. Разработка стратегии развития организации.....	62
РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	63
Тема 12. Процесс реализации стратегии организации и его особенности.....	63
РАЗДЕЛ 6. ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	65
Тема 13. Оценка и контроль реализации стратегии организации. Эффективность стратегического управления.....	65
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА.....	68
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	68
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией.....	68
Тема 2. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.....	68
Тема 3. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления.....	68
Тема 4. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений.....	69
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	72
Тема 5. Внешняя среда организации».....	72
Тема 6. Технология мониторинга макроокружения.....	72
Тема 7. Технология мониторинга микроокружения.....	72

Тема 8. Инструменты стратегического анализа, предназначенные для совместного изучения факторов макро- и микросреды.....	72
Тема 9. Внутренняя среда организации. Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации.....	72
Тема 10. Инструменты стратегического анализа, предназначенные для совместного изучения факторов внешней и внутренней среды.....	72
РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.....	78
Тема 11. Сущность и роль портфельного анализа.....	78
Тема 12. Виды матриц портфельного анализа (методы портфельного анализа).....	79
Тема 13. Формирование миссии и целей организации. Технология целевого управления.....	79
РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА.....	90
Тема 14. Процесс разработки стратегии развития организации.....	90
Тема 15. Стратегия предприятия в условиях конкуренции.....	91
Тема 16. Стратегии предприятий различных отраслей. Эталонные стратегии..	95
Тема 17. Выработка корпоративной стратегии предприятия. Функциональные стратегии.....	96
РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	102
Тема 18. Процесс реализации стратегии организации и его особенности.....	102
Тема 19. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии.....	102
Тема 20. Стратегические изменения как фактор сохранения устойчивости функционирования организации.....	102
РАЗДЕЛ 6. ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	106
Тема 21. Оценка и контроль реализации стратегии организации.....	106
Тема 22. Подходы к оценке эффективности стратегического управления организацией.....	106
Рекомендуемая литература.....	110

ВВЕДЕНИЕ

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности является методология стратегического менеджмента, который представляет собой комплекс стратегических управленческих решений, дополненный набором конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организаций на изменения, происходящие во внешней среде. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование, работают более успешно и получают прибыль, значительно выше средней по отрасли. Важно уметь применять инструменты стратегического менеджмента в организации на практике.

Практические занятия организуются и проводятся с целью приобретения и совершенствования практических навыков, а также углубления и закрепления полученных теоретических знаний в ходе самостоятельного изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Практические занятия как составная часть учебного процесса направлены на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОК-1: обладать способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.

ПК-14: обладать способностью принимать эффективные проектные решения в условиях неопределенности и риска

ПК-15: обладать способностью формировать стратегию информатизации прикладных процессов и создания прикладных ИС в соответствии со стратегией развития предприятий **Знать:** теоретические и практические аспекты, принципы и этапы разработки и реализации стратегии развития организации, виды стратегий развития бизнеса **Уметь:** выявлять необходимость в разработке той или иной стратегии фирмы (в т.ч. стратегии информатизации и создания прикладных ИС), оценивать условия реализации стратегии

ПК-17: обладать способностью управлять информационными ресурсами и ИС

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

теоретические и практические аспекты, принципы и этапы разработки и реализации стратегии развития организации, виды стратегий развития бизнеса, сущность постановки и выбора цели, принципы, методы, технологии мониторинга внешнего окружения, факторы неопределенности среды функционирования организации, влияющие на процесс принятия решений, элементы внутренней среды организации, виды ее ресурсов.

Уметь:

понимать смысл, обобщать, систематизировать, интерпретировать и комментировать получаемую информацию, ставить цели и формулировать стратегические задачи, выявлять стратегические проблемы развития организации, вызванные неопределенностью среды ее функционирования, и принимать решения, направленные на их устранение и снижение рисков, выявлять стра-

тегические проблемы развития предприятия в разрезе имеющихся ресурсов, принимать решения, направленные на их устранение, выявлять необходимость в разработке той или иной стратегии фирмы (в т.ч. стратегии информатизации и создания прикладных ИС), оценивать условия реализации стратегии.

Владеть:

методами и технологиями получения, систематизации, использования и обновления информации и знаний, способностью разрабатывать мероприятия (рекомендации, решения), направленные на снижение степени неопределенности среды функционирования организации, навыками управления стратегическим развитием организации, навыками формулирования стратегии развития бизнеса в рамках стратегического анализа и планирования.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

В таблице 1 приведено сравнение оперативного и стратегического менеджмента.

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического менеджмента

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

Задание

На основе сравнительных характеристик стратегического и оперативного управления, приведенных в табл.1, сформулируйте определение стратегического менеджмента:

Стратегический менеджмент – это _____

Изменения во внешней среде происходили в направлении от мало- подвижной до быстроменяющейся, неожиданной и непредсказуемой. Под воздействием этих изменений меняются и принципы управления: от управления на основе краткосрочных планов до стратегического планирования (рис. 1).

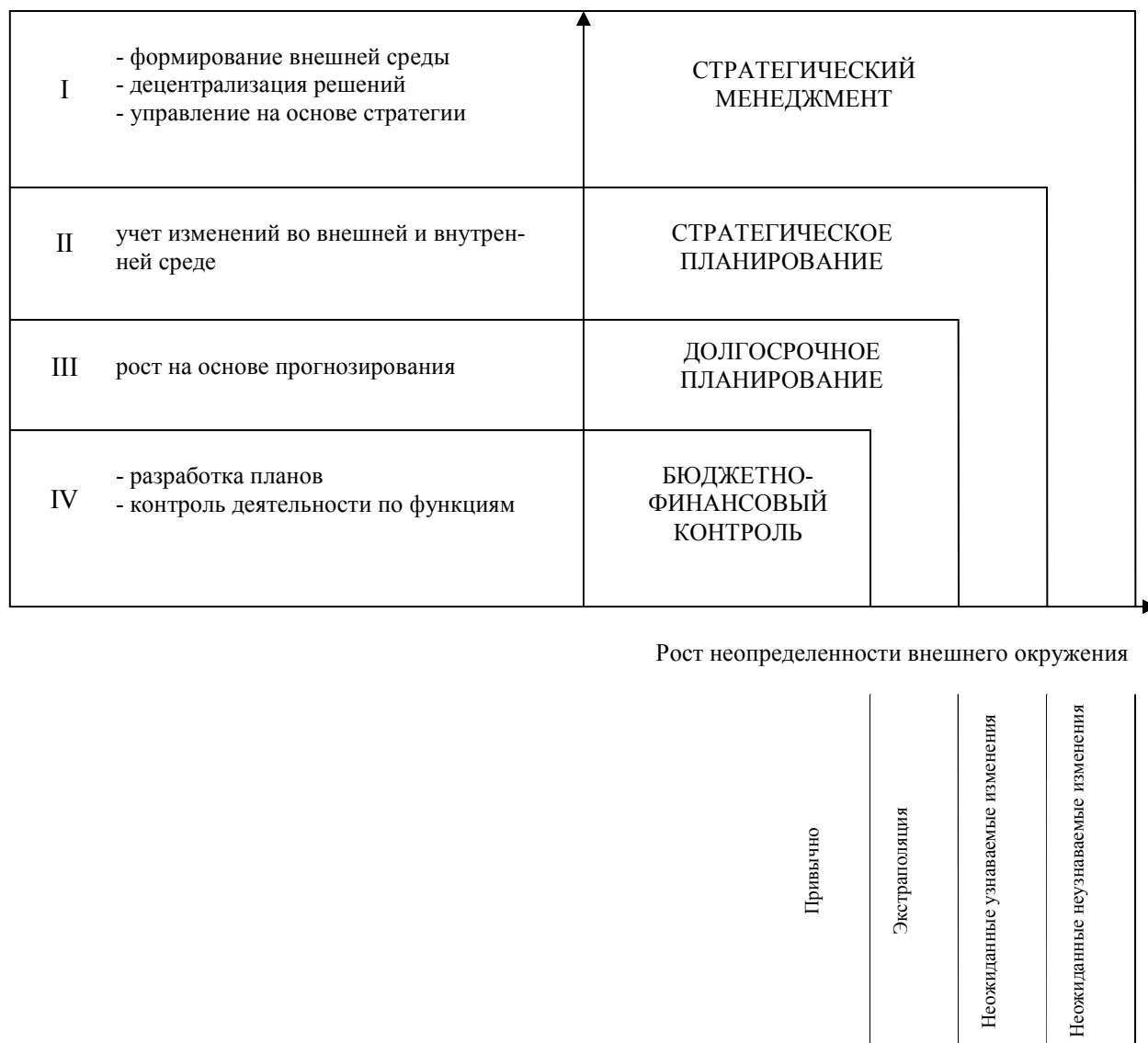


Рис.1. Исторические и логические этапы формирования стратегического менеджмента

На основе стратегического маркетинга и упреждающего контроля как ответная реакция на воздействия внешней среды видоизменяются и взаимоотношения организации с внешней средой, стиль управления, методы принятия решений, ценностный ориентиры и установки руководителей и сотрудников организации.

Эволюция менеджмента проходит три качественно разных этапа. Общее направление развития менеджмента представлено на рис. 2.

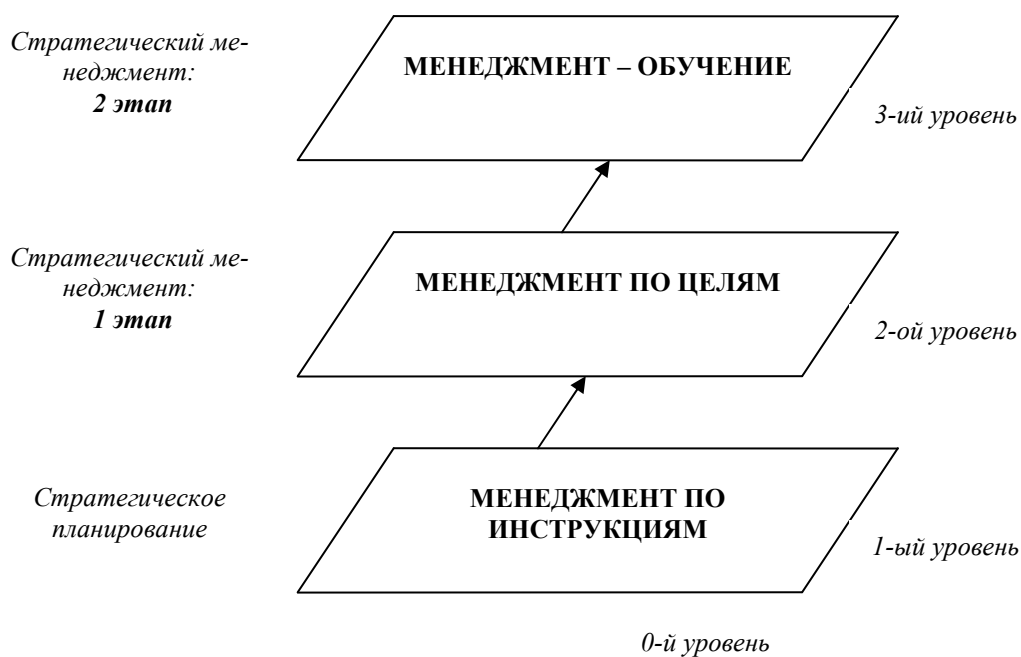


Рис.2. Эволюция в теории и практике менеджмента

Задание

Соотнесите уровни менеджмента и соответствующие им характеристики

Характеристика	Уровни менеджмента		
	Менеджмент по инструкциям	Менеджмент по целям	Менеджмент-обучение
Внешняя среда			
Продукт			
Рынок			
Взаимоотношения с потребителями			
Характер труда			
Теория			
Власть			
Структура			
Символ			
Отношение к будущему			

Характеристики

1. Внешняя среда:

- стабильная;
- меняющаяся;
- динамичная.

2. Продукт:

- сложный, сделанный под конкретного клиента;
- простой, стандартизированный;

- относительно сложный, стандартизированный.
3. Рынок:
 - массовый, сегментированный;
 - быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов;
 - массовый.
 4. Взаимоотношения с потребителями:
 - покупается все, что производится;
 - партнерство;
 - развитые обратные связи.
 5. Характер труда:
 - сложный, нетворческий;
 - однообразный, простой;
 - сложный, творческий.
 6. Теория:
 - П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирис, П. Сенге;
 - Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя;
 - А. Смит, Тейлор, М. Вебер.
 7. Власть:
 - децентрализованная;
 - централизованная;
 - распределенная.
 8. Структура:
 - неоднородная иерархия;
 - гетерархия, проектно-ориентированная;
 - иерархия.
 9. Символ:
 - пирамида;
 - матрица;
 - сеть, обучающаяся организация.
 10. Отношение к будущему:
 - будущее неопределенно в принципе, в этом источник развития;
 - будущее в принципе неконтролируемо;
 - «я контролирую будущее» (будущее достаточно определенное и допускает экстраполяцию прошлого).

Тема 2. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений

Цель занятия – развитие у студентов навыков принятия оптимальных стратегических решений в процессе стратегического управления.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Торговая точка русское бистро»

Идея создания чисто русского фастфуда появилась в далеком 1995 году. Тогда вывески ресторанов еще не сияли на каждом шагу, киоском «Шаурма» не

было, а кооперативные пельменные и шашлычные с демократичными ценами уже закрылись.

Ресторанов McDonald's в Москве было тогда всего три – на Пушкинской, на Арбате и на улице Огарева. Идея ответить на американскую экспансию сетью русских закусочных родилась в светлых головах чиновников их московского правительства. Рецепты расстегаев и кулебяк изучались академическим Институтом питания и Департаментом торговли московской мэрии. На развитие проекта, предусматривающего создание 5 ресторанов и 7 кафе в метро в течение года, и еще 10 кафе «Русское бистро – Метро» в 1998-1999 годах, требовалось около 416 млн. рублей. Заявителем проекта – фирмой «Мосресторансервис» – было внесено 76,9% требуемых средств. Еще 15% внесло правительство Москвы, 8,1% - приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Московском пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух компании «Русского бистро». Линии по разливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства. В 1995 году по инициативе заместителя генерального директора компании г-на Пивоварова, «русская закусочная – это, прежде всего, пирожки и водка». Кафе предлагало покупателям настойки и водку. Посетители стали выпивать. Ставка была сделана на пирожки, расстегаи, кулебяку и водку. Эти продукты не всегда могли насытить клиентов, и чуть позже в меню были включены пельмени и порошковые супы-навары.

Компания «Русское бистро» разработала и организовала сеть филиалов в Москве по принципу продажи франчайзинговых договоров (франшиз). Владельцы дочерних предприятий (франчайзи) закупают продукты у самой компании (франчайзора).

Замороженные пирожки на месте только разогреваются. Подобная схема обеспечивала контроль качества со стороны головной компании.

Для повышения привлекательности бизнеса в 1999 году ассортиментный ряд был увеличен втрое. Количество наименований выпеченных изделий выросло до 43. Однако франчайзи этому не очень обрадовались: «Я понимаю, почему пирожки я должен покупать у концессии – говорит один из владельцев кафе – это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их своими супами я не могу. И пельмени мне проще покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы мой повар резал бы их сам. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу поделать, а сама компания в этом отношении ничего не принимает».

Однако помощь московских властей не спасла проект от кризиса. Закрылись 2 кафе. В остальных кафе признаки упадка были видны невооруженным взглядом. Прежде всего, об этом свидетельствовало отсутствие посетителей в некогда полных залах.

По состоянию на 1999 год в сети «Русское бистро» насчитывалось 40 кафе. Кроме того, «Русское бистро» объявило о планах продажи франшиз в регионы. Миссию компании можно было определить следующим образом: «Качественное обслуживание блюдами русской кухни на основе концепции фаст-

фуда». Из такой формулировки видна концепция проекта:

- оригинальный нестандартный продукт, известный в России, но полузабытый;
- следование традициям русской кухни;
- оформление и музыкальное сопровождение в русских традициях.

Концепция фастфуда предполагает доступные цены за счет большого оборота. Он, в свою очередь, достигается за счет быстрого обслуживания и потребления.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте анализ текущего состояния дел в компании.
2. Выявите проблемы и ошибки в деятельности компании.
3. Предложите стратегические решения, которые необходимо выработать и применить для изменения ситуации к лучшему.
4. В чем отличие «Русского бистро» от McDonald's

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Тема 3. Политика взаимодействия предприятия с внешней средой. Определение типа внешней среды организации

Цель занятия – развитие у студентов навыков определения уровня неопределенности внешней среды и разработки стратегии организации для взаимодействия с окружающей средой.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Отель «Солнечный берег»

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери – Оксане. Ранее Оксана закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Оксана начала изучать работу отеля. Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхим.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Солнечного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон.

«Солнечный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число отдыхающих. Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Выполните задание:

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берег» для взаимодействия с окружающей средой?

Тема 4. Исследование макросреды организации. PESTE-анализ

Для анализа макроокружения, т.е. внешней среды косвенного воздействия, целесообразно пользоваться методикой PESTE-анализа.

Данный метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов 5 групп: политических и правовых (Policy), экономических (Economy), социальных (Society), технологических и технологических (Technology) и экологических (Ecology).

Политические факторы:

- изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- налоговая политика государства, региона;
- отношения с национальными и региональными властями;
- политика приватизации, регулирования бизнеса;
- уровень политической стабильности в стране / регионе;
- приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.)...

Экономические факторы:

- общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);

- цикл деловой активности;
- перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);
- уровень безработицы...

Социальные факторы:

- демографические изменения;
- изменения в базовых ценностях;
- изменения в уровне жизни;
- изменения в стиле жизни;
- изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- изменения в уровне образования;
- отношение к работе и отдыху;
- изменение структуры доходов;
- изменение отношения к отрасли...

Технологические факторы:

- государственная политика в отношении технологий;
- новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
- значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- изменения в коммуникационных технологиях;
- появление новых материалов;
- тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли...

Анализ экологической компоненты макроокружения направлен на выявление экологических проблем в окружающей мире.

На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PESTE-анализа.

Заключительным этапом проведения PESTE-анализа является обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли – $X [0;3]$;
- влияние на организацию – $Y [0;3]$;
- направленность влияния – $Z [-1;+1]$.

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора косвенного воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до $+9$) (табл. 2).

Таблица 2

Обобщение результатов оценки факторов внешней среды косвенного воздействия

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Политические и правовые факторы					
Экономические факторы					
Социальные факторы					
Технологические и технические факторы					
Экологические факторы					
	ИТОГО	-	-	-	

Заключительным этапом является количественная оценка степени влияния косвенной среды в целом на деятельность предприятия. Для этого сумма показателей по каждому фактору умножается на степень воздействия (важности) и получают определенный интервал.

Затем рассчитывают интегральную оценку, сложив силу воздействия по каждому показателю; рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации (рис. 3).

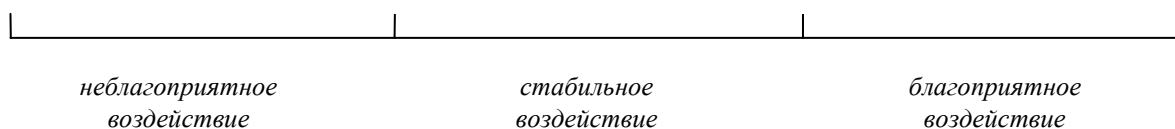


Рис. 3. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации

В итоге делается вывод о степени влияния внешней среды косвенного воздействия на деятельность предприятия.

Вывод: _____

**Тема 5. Исследование микросреды организации.
Анализ 5 сил М. Портера**

Внешнее микроокружение чаще всего исследуется с помощью модели «Пяти сил» М. Портера, определяющих конкуренцию в бизнесе.

Модель, предложенная М. Портером, позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу организации: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать.

Заключительным этапом анализа микросреды организации является обобщение результатов оценки факторов внешней среды прямого воздействия и расчет степени важности факторов на деятельность предприятия.

Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность для отрасли – X [0;3];
- влияние на организацию – Y [0;3];
- направленность влияния – Z [-1;+1].

Затем рассчитывается степень важности каждого фактора прямого воздействия на деятельность предприятия: $S=X*Y*Z$ (данный показатель колеблется в пределах от -9 до +9) (табл. 3).

Таблица 3

Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)

№	Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Конкурентные:					
Потребительские:					
Поставщики сырья и распределения продукции:					
Потенциальные конкуренты:					
Товары – заменители:					
	ИТОГО	-	-	-	

Оценим количественно степень воздействия внешней среды ближнего окружения на деятельность предприятия. Для этого умножим сумму показателей по каждому фактору на степень воздействия, получив определенный интер-

вал.

После чего рассчитывается интегральная оценка путем сложения силы воздействия по каждому показателю.

Рассчитанный показатель попадает в интервал, который соответствует неблагоприятной, стабильной или же благоприятной степени воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность организации (рис. 4).

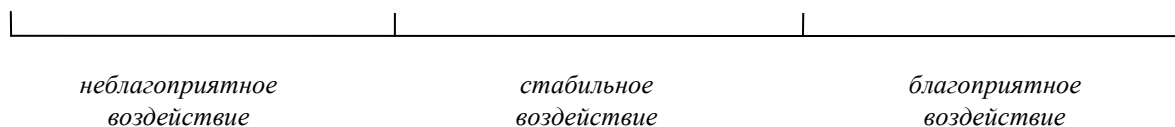


Рис. 4. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

Итогом анализа микросреды является вывод о степени влияния внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия.

Вывод: _____

Тема 6. SPACE-анализ и EFAS-резюме как инструмент для совместного изучения факторов макро- и микросреды

Методика SPACE

Space (пространство) - Strategic Position and Action Evaluation - стратегическая оценка положений (позиций) и действий. Space-метод объединяет в общее пространство операционную и макросреду организации.

В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем координатам:

- конкурентное преимущество организации (CA);
- ее финансовое положение или стратегический потенциал - совокупность, находящихся в распоряжении ресурсов, обеспечивающих организации возможности адекватно реагировать на изменения макросреды для достижения своей миссии (FS);
- привлекательность отрасли (IS);
- стабильность экономической среды - адекватное поведение организации в условиях макросреды, характеризующейся обширным набором переменных: макроэкономические, социальные, культурные, демографические, макротехнологические, территориальные и др. (ES).

Факторы, определяющие конкурентное преимущество организации:

1. Доля рынка - это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период к объему продаж ведущего конкурента.

2. Качество продукта - относительная экспертная оценка качества Вашего продукта в сравнении с продукцией конкурентов.

3. Стадия жизненного цикла продукта.

4. Цикл замены продукта - характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительность жизненного цикла).

5. Приверженность потребителей - характеристика степени верности клиентов торговой марке.

6. Использование производственных мощностей и конкурентов.

7. Технологические ноу-хау - характеристика технологической экспертизы, находящейся в исключительном распоряжении данной организации.

8. Степень вертикальной интеграции - объединение в рамках данной организации звеньев одной и той же производственной цепи.

Факторы, определяющие финансовое положение организации:

1. Отдача на вложения (ROI) - отношение прибыли к вложенному капиталу.

2. Финансовый рычаг - соотношение собственных и заемных средств.

3. Ликвидность.

4. Степень удовлетворения потребностей в капитале - качественная оценка степени удовлетворения организации в капитале (отношение имеющегося капитала к необходимому).

5. Поток платежей в пользу организации.

6. Простота выхода с рынка - величина финансовых потерь, связанных с уходом с рынка и репрофилированием организации.

7. Рискованность бизнеса.

8. Оборачиваемость запасов.

Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли:

1. Потенциал рынка - оценка емкости рынка и наличие соответствующих производственных ресурсов.

2. Потенциал прибыльности - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

3. Финансовая стабильность.

4. Технологические ноу-хау.

5. Использование ресурсов - оценка эффективности использования ресурсов организации в отрасли.

6. Легкость вхождения на рынок.

7. Производительность, использование мощностей.

Факторы, определяющие стабильность среды:

1. Технологические изменения - качественная оценка происходящих технологических изменений.

2. Вариация спроса.

3. Разброс цен конкурирующих продуктов.

4. Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок.

5. Давление конкурентов.

6. Эластичность спроса по цене.

Порядок определения стратегической позиции на матрице SPACE:

1. Выбираются ключевые показатели, характеризующие наиболее полно каждый из параметров рассматриваемой организации, которые заносятся в таблицу (табл. 4).

Таблица 4

№	Факторы	Оценка
Факторы, определяющие конкурентные преимущества (CA)		
Факторы, определяющие финансовое положение фирмы (FS)		
Факторы, определяющие привлекательность отрасли (IS)		
Факторы, определяющие стабильность среды (ES)		

2. Производится оценка каждого показателя по 6-балльной шкале.

3. Вычисляется итоговая оценка каждого параметра (табл. 5).

Таблица 5

Обобщенные координаты для построения матрицы SPACE

Координата	Формула для нахождения координаты	Полученное значение
CA	Среднее значение - 6	
FS	Среднее значение	
IS	Среднее значение	
ES	Среднее значение - 6	

4. Полученные координаты наносятся на график (рис. 5).



Рис. 5. Координатная сетка для SPACE - анализа

На координатной сетке могут получиться 4 варианта матрицы SPACE, соответствующие четырем позициям: агрессивной; консервативной; конкурентной; защитной (рис. 6).

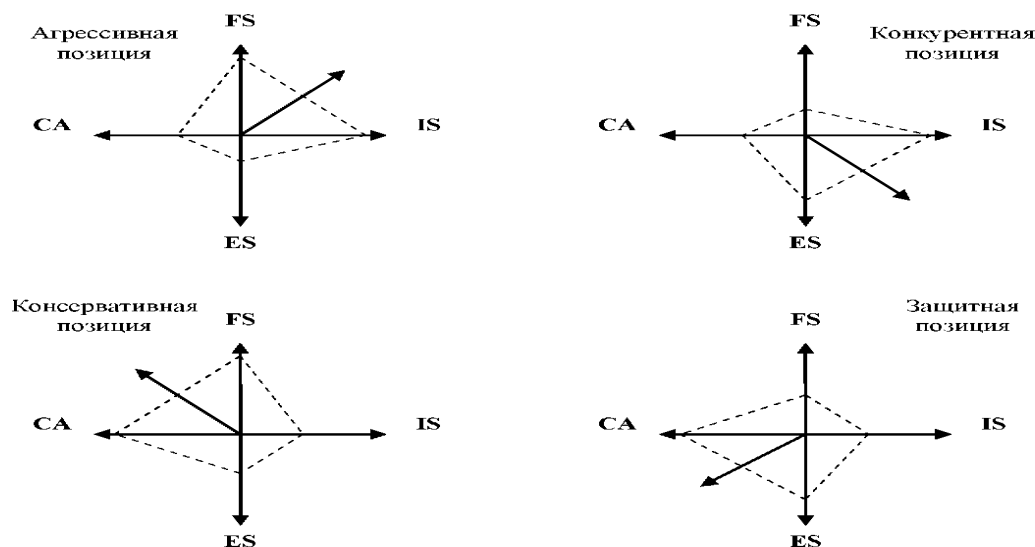


Рис. 6. Позиции матрицы SPACE

Агрессивная позиция - характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранять его с использованием имеющегося финансового потенциала.

Критический фактор - способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

- увеличение доли рынка;

- концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Поведение организации - поведение разведчика.

Конкурентная позиция характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении.

Критический фактор - способность сохранить и упрочить финансовое положение организации.

Рекомендуемые стратегии:

- аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;
- укрепление службы реализации;
- расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- инвестирование в повышение производительности;
- снижение издержек;
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- слияние с организацией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение организации - линия гибкого реагирования. Консервативная позиция характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор - конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

- снижение ассортимента;
- снижение издержек;
- концентрация на управлении потоком платежей (cash-slow);
- дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- разработка новых продуктов;
- попытка проникновения на более привлекательные рынки.

Поведение организации - поведение аналитика. Политика организации основана на тщательном анализе возможностей рынка.

Защитная позиция характерна для малопривлекательных отраслей, которых организации хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор - конкурентоспособность организации в целом.

Рекомендуемые стратегии:

- уход с рынка;
 - прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
 - агрессивное снижение издержек;
 - снижение излишних производственных мощностей;
 - воздержание от инвестиций или их минимизация.
- Поведение организации - поведение защитника.

Местонахождение вектора стратегической позиции организации позволяет не только охарактеризовать стратегическое состояние организации

по отношению к выбранным целям, но и дать рекомендации о возможных стратегических действиях.

Для построения вектора стратегической позиции организации необходимо вычислить значение координат X и Y по следующим формулам:
 $X=CA-(6-IS)$ $Y=FS-(6-ES)$

После того, как найдены координаты вектора стратегической позиции организации, измерения наносятся на график (рис. 7).

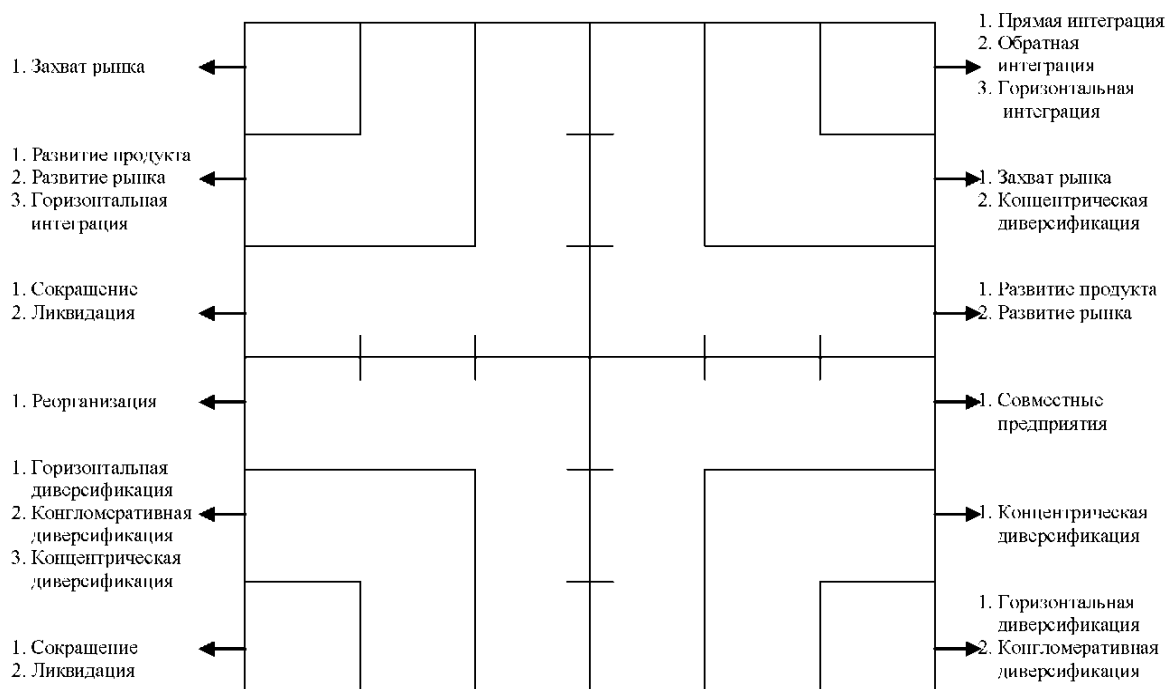


Рис. 7. Возможные стратегические действия согласно местонахождению вектора стратегической позиции организации

По результатам проведенного SPACE-анализа делаются выводы о том, какую позицию на матрице SPACE занимает организация. Даются рекомендации о возможных стратегических действиях для предприятия.

Вывод: _____

Резюме анализа внешних стратегических факторов

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS).

Форма EFAS представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия (табл. 6).

Форма EFAS

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i>				
<i>УГРОЗЫ</i>				
Суммарная оценка	1,00			

Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. В первой колонке указываются 5 – 10 возможностей и такое же количество угроз.

2. Каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием.

3. Затем дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале: «пять» – выдающийся, «четыре» – выше среднего, «три» – средний, «два» – ниже среднего, «единица» – незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на каждый конкретный фактор.

4. Определяется взвешенная оценка каждого фактора путем умножения его на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как и оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Вывод: _____

Тема 7. Технология мониторинга внутренней среды организации

Внутренняя среда организации исследуется с помощью SNW–анализа, который представляет собой усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. При стратегическом анализе внутренней среды организации ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации.

Метод SNW–анализа является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании следующих групп факторов внутренней среды:

– производство: объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк обо-

рудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

– персонал: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;

– менеджмент: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;

– маркетинг: товары, произведенные организацией, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование;

– финансы и учет: финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

Следующим этапом SNW-анализа является обобщение полученных данных о внутренней среде предприятия – оценка состояния внутренней среды предприятия по ряду позиций, каждая из которых получает одну из трех оценок: S (Strength) – сильная; N (Neutral) – нейтральная; W (Weakness) – слабая (табл. 7).

Таблица 7

Стратегический SNW-анализ внутренней среды предприятия

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		сильная	нейтральная	слабая
МЕНЕДЖМЕНТ				
МАРКЕТИНГ				
ПРОИЗВОДСТВО				
ПЕРСОНАЛ				
ФИНАНСЫ				
НИОКР				
	ИТОГО			

Заключительным этапом проведения анализа внутренней среды является вывод о том, какая позиция характерна для Вашего предприятия, а также о том, что является значительным недостатком в деятельности предприятия.

Вывод: _____

Тема 8. Совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Метод SWOT-анализа.

Применяемый для анализа среды метод SWOT – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities), угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации.

Матрица SWOT-анализа предоставляет руководителям организации структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения. Самое привлекательное, в этом методе стратегического анализа то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Итак, технология SWOT-анализа заключается в характеристике внешней среды (с выделением возможностей и угроз) и внутренней среды (с выделением сильных и слабых сторон) предприятия (табл. 8).

Таблица 8

Шаблон SWOT-анализа (на примере Вашей организации)

Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Слабые стороны:	Возможности:
Сильные стороны:	Угрозы:

После построения конкретного списка слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, необходимо определить стратегические и тактические возможности организации (табл. 9).

**Стратегические и тактические возможности
(на примере Вашей организации)**

Наименование комбинаций квадрантов SWOT-матрицы	Номера позиций в квадрантах комбинаций	Стратегические и тактические возможности
Поле сильных сторон и возможностей		
Поле слабых сторон и возможностей		
Поле сильных сторон и угроз		
Поле слабых сторон и угроз		

Целесообразно в рамках SWOT-анализа произвести сравнение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Для этого каждый фактор оценивается по следующим критериям:

- важность фактора для предприятия [1;5];
- оценка состояния фактора [1;5].

Данные количественного SWOT-анализа заносятся в таблицу (табл. 10).

Таблица 10

Матрица оценки факторов окружения организации

Факторы	Важность	Оценка состояния	Результат
S (сильные стороны)			
W (слабые стороны)			
O (возможности)			
T (угрозы)			

Количественная оценка каждой SWOT-ячейки, приведенная в таблице, более наглядно будет выглядеть на рис. 8.

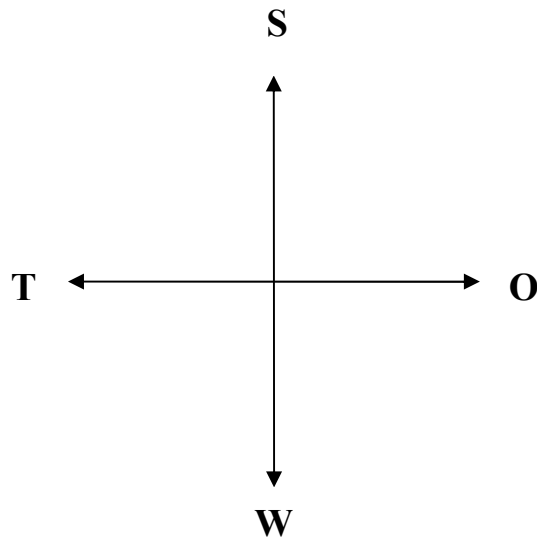


Рис. 8. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

Заключительным этапом проведения количественного SWOT-анализа является сравнение сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз.

Вывод: _____

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 9. Портфельный анализ. Инструменты стратегического планирования

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 (рис. 9).

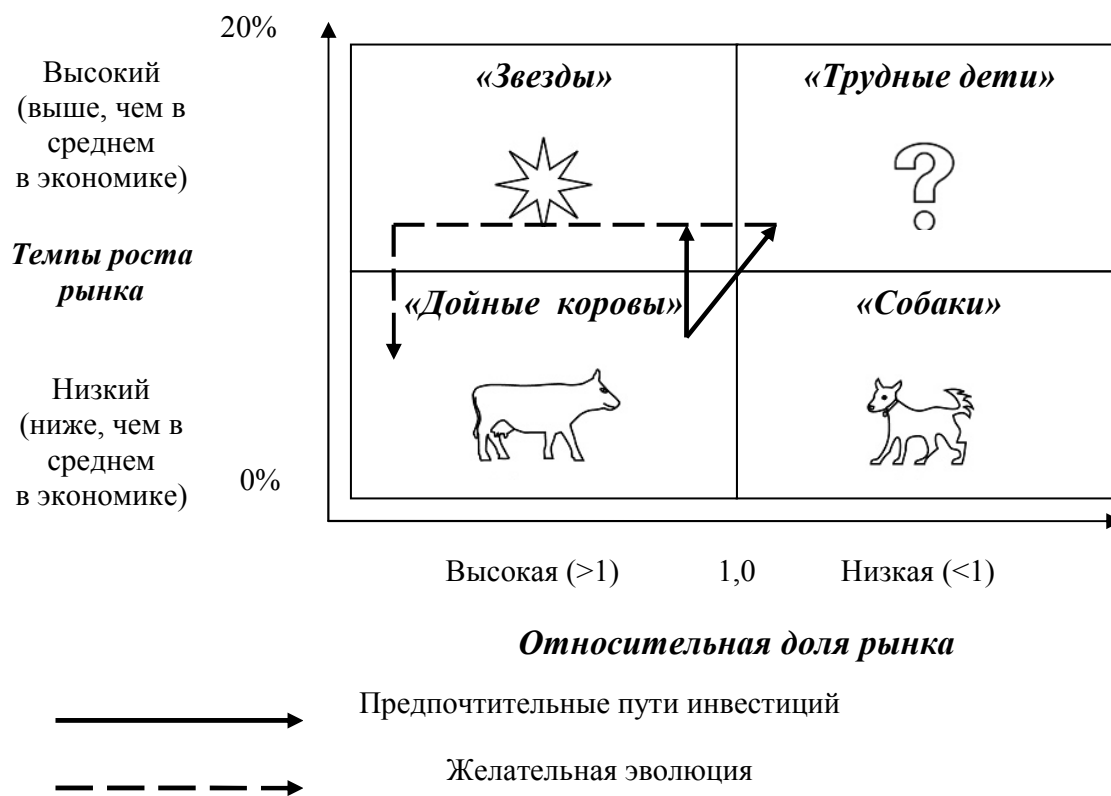


Рис. 9. Представление матрицы BCG для анализа стратегических позиций и планирования

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 конкурентоспособности, 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 приведе-

ны в таблице 11. 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»).

Таблица 11

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»

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.

Модифицированная матрица ВСГ

В практике деятельности отечественных компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы ВСГ. 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. Модифицированная матрица ВСГ 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%.

В модифицированной матрице БКГ все сферы деятельности делятся на 4 вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы (рис. 10).

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.

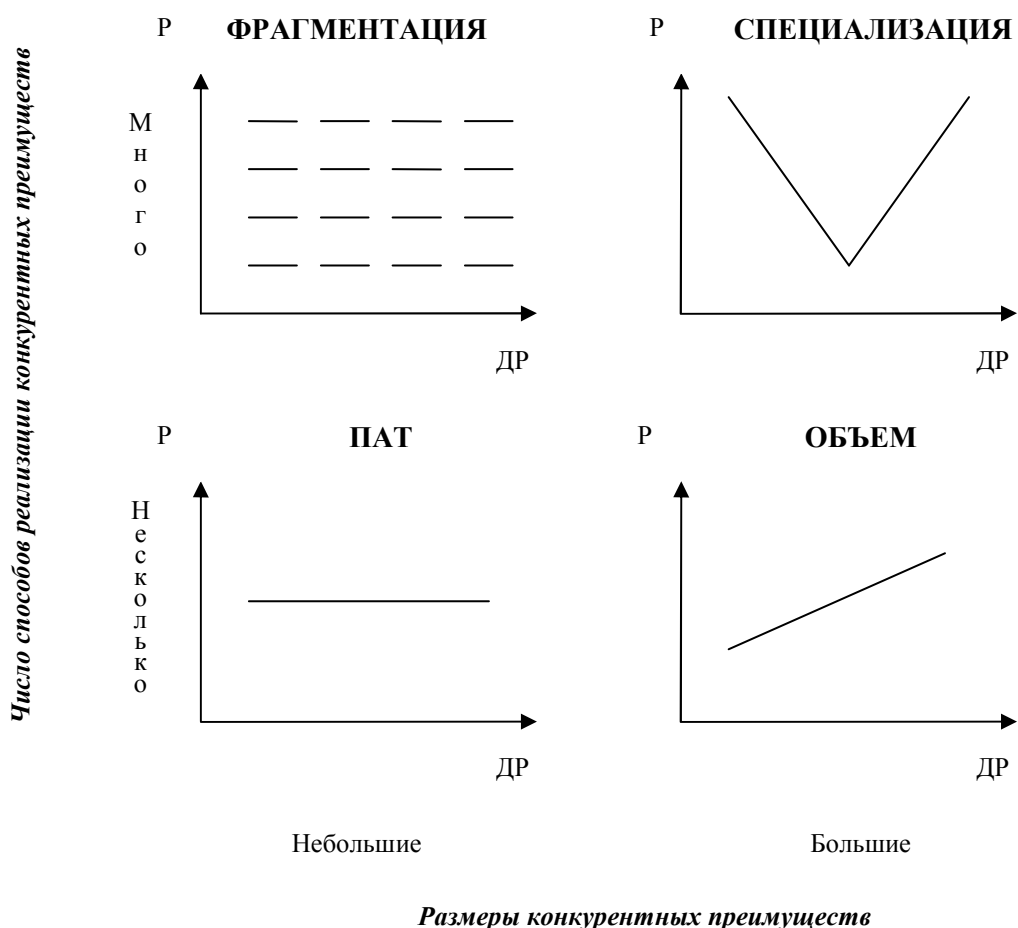


Рис. 10. Матрица стратегического окружения BCG
(Р – рентабельность, ДР – доля рынка)

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 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. Другой возможный стратегический выбор организаций данной группы – курс на специализацию, т. е. переход в другую группу.

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.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т. п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. 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.

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 11).

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 12).

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.

Конкурентный статус продукта

Привлекательность отрасли	Высокая	Победитель №1 	Победитель №2 	Промежуточный №1 
	Средняя	Победитель №3 	Промежуточный №2 	Проигравший №1 
	Низкая	Промежуточный №3 	Проигравший №2 	Проигравший №3 
		Сильный	Средний	Слабый

Приоритеты для инвестиций:



- высокие;



- средние;



- низкие.

Рис. 11. Матрица портфельного анализа McKinsey – General Electric

Таблица 12

Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса

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

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

Таблица 13

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	1	-	3,15

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 12).

Конкурентный статус продукта

<i>Привлекательность отрасли</i>	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. 12. Рекомендуемые стратегии для квадрантов матрицы GE/McKinsey

Для позиции «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлека-

тельности 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.

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 14.

Таблица 14

Характеристика стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	<i>Стадия жизненного цикла</i>			
	Рождение	Рост	Зрелость	Спад
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 ве-

лика, 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 (табл. 15).

Таблица 15

Характеристика конкурентных позиций бизнес-единиц

Позиции бизнеса	Характеристика позиции
Ведущая (доминирующая)	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
Сильная	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
Благоприятная (заметная)	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
Прочная	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
Слабая	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
Нежизнеспособная	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 13).

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).

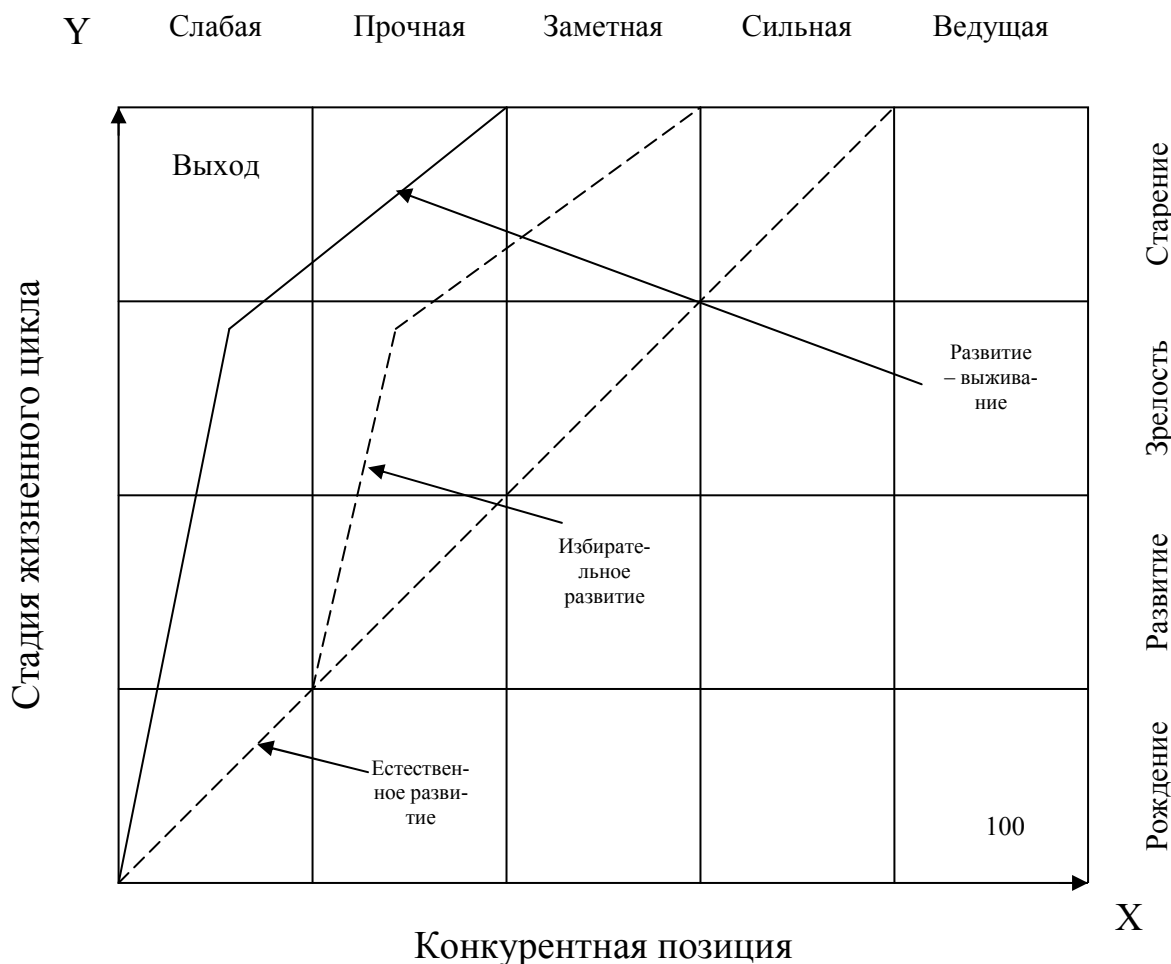


Рис. 13. Матрица модели ADL/LC

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 (табл. 16).

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 относи-

тельному распределению финансовых индикаторов по оси Y (суммарное значение каждого ряда).

Основные 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 стратегия, типовая стратегия конкретизируется выборкой из типовых стратегических уточнений.

Таблица 16

Уточненные стратегии консультационной фирмы Arthur D. Little

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

Рекомендации матрицы ADL/LC представлены в таблице 17.

Таблица 17

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,W)
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)
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 инвестиций	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 высокотехнологич-

ных 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.

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 (табл. 18) и Монисоном.

Итак, Дэй предлагал выбирать из стандартного списка факторов GE/McKinsey только те факторы, которые являются детерминантами прибыльности отрасли или относительной прибыльности.

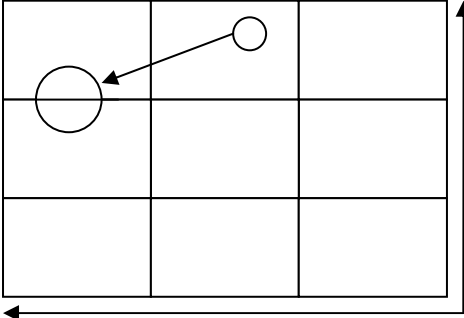
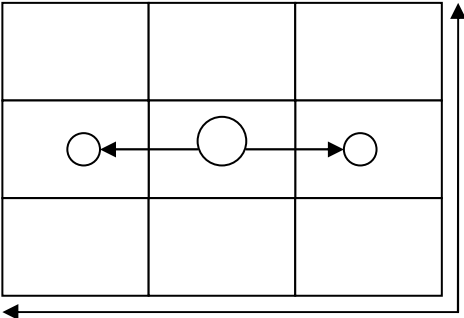
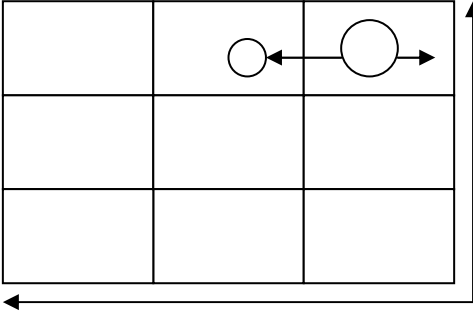
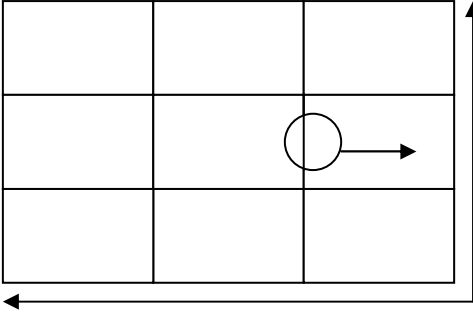
Таблица 18

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Дэйем

<i>Привлекательность рынка</i>	Защищайте позицию	Инвестируйте в развитие	Развивайтесь селективно
Сильная	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
	Развивайтесь селективно	Извлекайте доход	Небольшое расширение
Средняя	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
	Защищайтесь и меняйте ориентиры	Извлекайте доход	Выходите из бизнеса
Слабая	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

Возможные стратегии согласно модели Дэйя

<p>↑ Привлекательность рынка</p>  <p>← Относительное преимущество на рынке</p>	<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 Монiesoном, представле-

на в таблице 20.

Таблица 20

Вариация модели GE/McKinsey, предложенная Мониесоном

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

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 BCG, имеющую в дополнение средний параметр, сглаживающий переход от слабой позиции к сильной через средний параметр (рис. 14).

Конкурентная позиция

		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность отрасли	Высокая	«Звезды» Инвестирование Стремление к пре- восходству Рост	Инвестиции в укреп- ление позиций и рас- тущие сегменты	«Дикие кошки» Поиск ниши Инвестирование в укрепление позиций
	Средняя	Инвестирование рас- тущих сегментов Стабилизация других	Избирательные инве- стиции в растущие сегменты	Специализация или уход
	Низкая	«Дойные коровы» Инвестиции на удержание позиций	Сокращение ассор- тимента Реструктуризация	«Собаки» Поиск источников наличности Уход из бизнеса

Рис.14. Деловой экран по Константинову

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.

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.

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 (рис. 15).

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

Рис. 15. 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 осу-

ществлять 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.

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. (рис. 16).

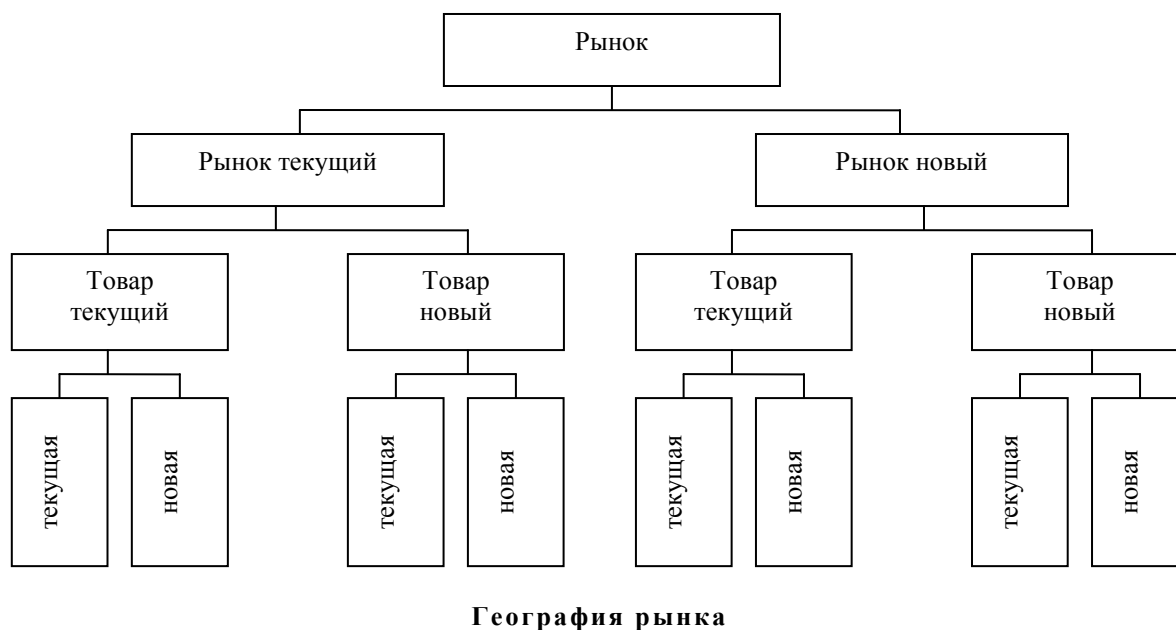


Рис. 16. Модифицированная матрица Ансоффа

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.

Матрица Абея

Матрица Абея 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 17.

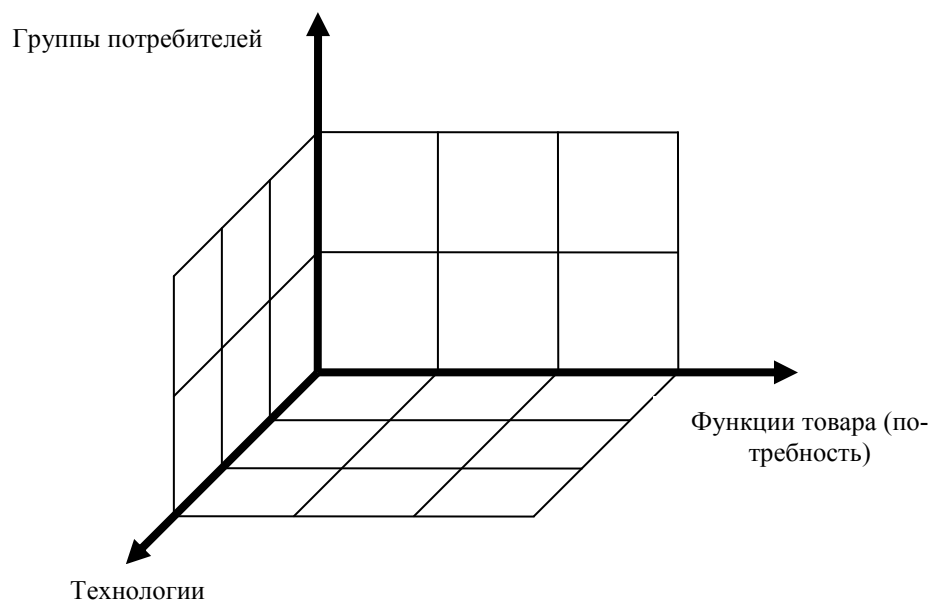


Рис. 17. Матрица Абеля

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 (табл. 21).

Таблица 21

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

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 (рис. 18).

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



Рис. 18. Модель Томпсона – Стрикленда

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.

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 фор-

мирования 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 22.

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.

Таблица 22

Переменные, используемые в модели Hofer/Schendel

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

Структура модели Hofer/Schendel представлена на рисунке 19.

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 стадии 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, необходимым 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 необходи-

мо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

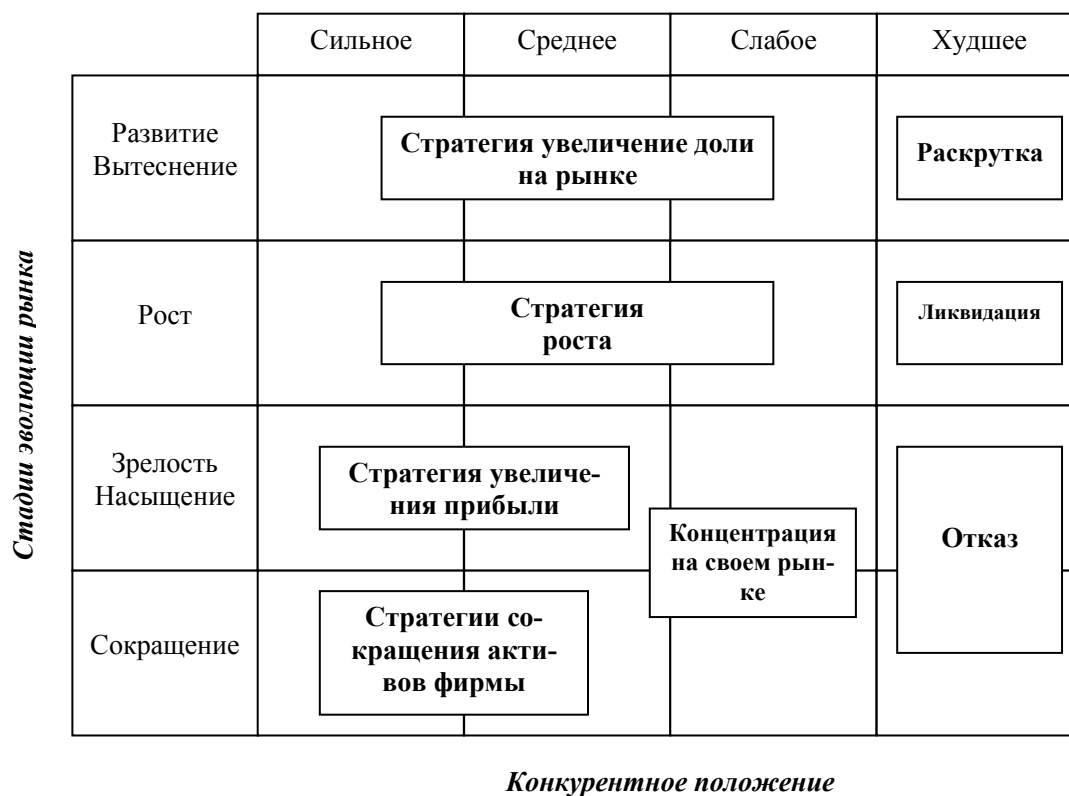


Рис. 19. Модель Hofer/Schendel

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 непривлекательном 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.

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 (табл. 23).

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.

Параметры модели Shell/DPM

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

Модель Shell/DPM представлена на рисунке 20.

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. 20. 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 направле-

на 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 24).

Таким образом, матрица Shell/DPM предлагает фокусировать внимание на потоке денежной наличности и оценке отдачи инвестиций: матрица ориен-

тирует на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Таблица 24

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	-

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).

В итоге Р.Купер приходит к портфельной матрице, на которой отображаются возможные стратегические направления развития бизнеса (рисунок 21).



Рис. 21. Матрица привлекательности области и «силы» 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

Тема 10. Технология целевого управления

Цель занятия – развитие у студентов навыков формулирования миссии и целей фирмы и построения дерева целей.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Под **деревом целей** понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем – частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим – частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде (рисунок 22).

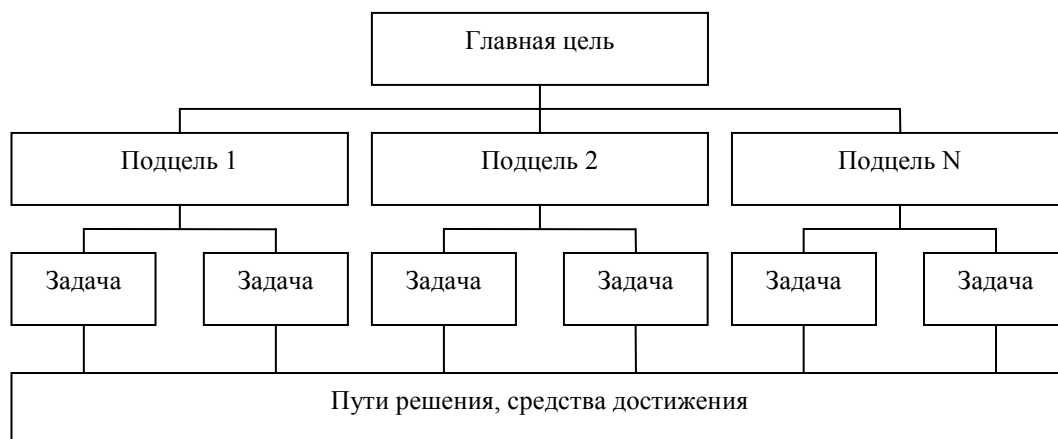


Рис. 22. Упрощенное структурное представление «дерева целей»

Ситуация для анализа «Как спасти McDonald's?»

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McDonald's является коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории интересны и в чем-то прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной в мире. McDonald's стала № 1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, чего потребитель ожидал

от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, безусловно, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет – с тех пор как сеть закусочных была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось заявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападок для тех, кто недолюбливает Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывала в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Очевидно, что более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «БигМак» с коктейлем, все больше людей беспокоятся о полезности пищи. McDonald's же стремится занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фастфуд и более качественное питание.

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий McDonald's была колоссом американского и мирового фастфуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менеджменту. Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусочной в пригороде Чикаго в символ Америки наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's – измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г., после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил CEO Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно,

Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстает от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии компании в 80–90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесплезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировали рынок фастфуда. Дополнительно, пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде – в супермаркетах, магазинчиках и даже в уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «fast casual» с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать – McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 г. компания открыла 250 ресторанов за пределами США на 40% меньше, чем в 2002 г.; придется также закрыть около 170 из 2800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

Что необходимо решить новому руководству? Улучшить маркетинговое управление. McDonald's отстает в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытых покупок должно расшевелить отстающие франшизы. **Воодушевить франчайзеров.** Франчайзеры, которые владеют почти 85% американских McDonald's, испытывают стагнацию продаж уже на протяжении нескольких лет. Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить франчайзеров в том, что это действительно необходимо. **Придумать что-нибудь новое.** Последним хитом McDonald's были Chicken McNuggets,, представленные еще в 1983 г. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, которые создали Big Mac и Egg McMuffin. **Приостановить экспансию роста.** Даже после ряда пересмотров программа открытия новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в 2006 г. по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать их конкуренции друг с другом.

Отличие McDonald's от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как и для большинства других операторов фастфуда, – от проданных франшиз. McDonald's взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж – среднее значение по всей отрасли. Второй же источник, нетипичный для других операторов – McDonald's также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве мест своего расположения. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность новых ресторанов была выше затрат на постройку McDonald's получала прибыль, недоступную для конкурентов.

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА

Тема 11. Разработка стратегии развития организации

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегии предприятия.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Место действия – г. Брянск. Вы должны создать предприятие в рамках малого бизнеса. При этом учитываете, что средства ваши ограничены (не более 10 тыс. долларов). Направление в малом бизнесе должно носить социально одобряемый характер, причем посреднические сделки, которые не носят элемента услуги, исключаются.

Выполните задание:

1. Сформулируйте основное направление деятельности фирмы (чем конкретно занимаетесь).
2. Сформулируйте название фирмы. Миссию предприятия, лозунг фирмы.
3. Скажите, почему вас привлекает этот бизнес. Почему вы решили заняться именно им?
4. Какие услуги оказываете, и какие товары производите?
5. Укажите ваше местоположение (в каком районе располагаетесь, или на какой улице).
6. Какое оборудование закупаете, на какую сумму делаете ремонт?
7. Проводите ли рекламную кампанию, если да, то где и на какую сумму?
8. Перечислите, каких конкурентов вы знаете, как их можно устранить?
9. Почему вы думаете, что ваши товары или услуги будут пользоваться успехом. Какими конкурентными преимуществами вы располагаете?
10. Скажите, на кого ориентированы ваши товары или услуги, кто ваш

потребитель? «Нарисуйте портрет» вашего идеального клиента.

11. Назовите ваших поставщиков и выгодно ли с ними работать?

12. Пользуетесь ли вы услугами посредников? Какие элементы внешней среды оказывают на вас воздействие?

РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 12. Процесс реализации стратегии организации и его особенности

Цель занятия – развитие у студентов навыков разработки стратегических программ для реализации стратегии предприятия.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано в 1992 г. с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей. В том же году предприятие было приватизировано по второму варианту, с передачей контрольного пакета в руки трудовому коллективу. В 1993–1995 гг. происходила активная скупка акций предприятия коммерческими структурами, которые добились в начале 1996 г. смены руководителя предприятия. Однако новый руководитель предприятия сумел дистанцироваться от коммерческих структур и нашел общий язык с трудовым коллективом. После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел, и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана. Площадь земельного участка составляет 3,42 га; площадь крытых отапливаемых помещений – 12 274 м², площадь производственных помещений – 7752 м².

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются: производство металлоконструкций; производство складских систем и конструкций; изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем; изготовление средств механизации технологических процессов.

До 1992–1993 гг. основной продукцией завода было единичное и мелкосерийное производство уникального технологического оборудования. В 1993–1994 гг. произошла переориентация производства в сторону товаров народного потребления, включая бытовые деревообрабатывающие, фуговально-рейсмусовые и сверлильные бытовые станки. Несмотря на умеренную цену данной продукции, в 1995–1996 гг. происходило быстрое насыщение спроса на данную продукцию и, соответственно, снижение объема производства. В 1996–

1997 г. предприятие работало в убыток. На конец первого квартала 1998 г. сумма непокрытого убытка составила 1995 тыс. деноминированных рублей, или 11% валюты баланса.

На предприятии сохранились высококвалифицированные рабочие (средний уровень разрядности рабочих в 1995 г. составлял 4,9) и несколько талантливых инженеров и конструкторов, но средний возраст персонала приблизился к 50 годам. Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ Александр Викторович Гусев начал с 1996 г. перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг. В 1997 г. были освоены два принципиально новых вида продукции, применяемых при строительстве железных дорог и для строительных работ широкого профиля. В 1997 г. на два этих вида изделий (включая вспомогательное оборудование и средства управления) пришлось 82,8% объема производства (без НДС).

Финансовый кризис 1998 г. и падение курса рубля оказали крайне благоприятное воздействие на развитие ОАО СЭМЗ. По итогам 1999 г. рост производства составил по отношению к 1998 г. 328,8%. При этом в среднем цены на производимые товары и предоставляемые услуги увеличились всего на 5–15%. Основной прирост производимой продукции был по двум ведущим типам изделий. По итогам 2004 г. на них пришлось уже 91,5% общего объема произведенных товаров и услуг. Основным заказчиком оборудования для строительства выступает Министерство путей сообщения РФ. Что касается второго типа строительного оборудования, то падение курса рубля сделало их конкурентоспособными на внешнем рынке, даже с учетом транспортных расходов. При трехкратном увеличении производства среднесписочная численность работников ОАО СЭМЗ увеличилась лишь на 20% и достигла 187 человек, включая 29 административно-управленческих работников. Следует отметить, что расширение штата не коснулось административно-управленческих работников – его численность осталась в 1998–1999 гг. без изменений. Основной прирост производства был достигнут за счет уплотнения рабочего дня и повышения производительности труда. Это потребовало серьезного изменения всех подсистем работы предприятия.

Прежде всего, была прекращена практика подпольных работ «налево», широко использовавшаяся в прошлом и служившая некоторой компенсацией низкого уровня оплаты и постоянных простоев. Данная деятельность была введена в цивилизованные рамки – был налажен плотный учет за складированием материалов, при планировании работ было сделано так, чтобы максимальная загрузка оборудования приходилась на первые три недели каждого месяца. Четвертая неделя при необходимости предоставлялась в распоряжение работника для выполнения мелких работ, но уже из материала заказчика. Следующим элементом стало внедрение новых стандартов и процедур работы. Данные стандарты базировались как на введении новых норм и расценок, так и на пересмотре сложившегося круга обязанностей административно-управленческих работников. В целом средняя заработная плата по предприятию увеличилась в

2,2 раза, при этом доля расходов на персонал в составе себестоимости продукции снизилась до 37,6%. В отношении управленческих работников произошли наибольшие перемены. Фактически сейчас один работник заменяет целый отдел. Это произошло благодаря уничтожению многочисленных устаревших форм внутренней отчетности и постановки единой компьютеризированной системы управленческого контроля, дающего руководству реальную информацию в режиме реального времени.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению А.В. Гусева, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектными институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

Выполните задание:

1. Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
2. Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
3. Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

РАЗДЕЛ 6. ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 13. Оценка и контроль реализации стратегии организации. Эффективность стратегического управления

Цель занятия – развитие у студентов навыков оценки и контроля реализации стратегии организации, изучение эффективности стратегического управления и определение ее критериев.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Пионер российского компьютерного производства – фирма «Аквариус»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуре позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200–300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое – со 150 до 5 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой

капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Выполните задание:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?
4. Какие показатели контроля необходимы для того, чтобы определить отклонения реального состояния фирмы от желаемого?
5. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью фирмы.
6. Назовите основные критерии эффективности стратегии диверсификации.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Общая характеристика стратегического управления

Тестовые задания

1. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

- а) цели планирования
- б) структура управления
- в) разработка этапов планирования

2. Процесс стратегического планирования включает:

- а) мотивацию
- б) изучение рынка
- в) выбор стратегии
- г) реализацию плана
- д) формулировку целей и задач
- е) определение уровней иерархии
- ж) оценку возможностей и альтернативных вариантов

3. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- а) стратегия работы отдельного исполнителя
- б) стратегия работы отдельного подразделения
- в) стратегия предприятия по всем его направлениям

4. Результатом системы стратегического планирования является

определение:

- а) финансового плана и плана закупок
- б) финансового плана, стратегий сбыта

Тема 2. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Этапы развития стратегического подхода
2. Пять задач стратегического менеджмента

Тема 3. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного управления

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Стратегическое и оперативное управление

Тема 4. Роль стратегии в принятии оптимальных управленческих решений

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Характеристика среды принятия стратегических решений
2. Стратегические решения и их особенности
3. Методы принятия стратегических решений

Тестовые задания к разделу 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

1. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:
 - а) цели планирования
 - б) структура управления
 - в) разработка этапов планирования
2. Процесс стратегического планирования включает:
 - а) мотивацию
 - б) изучение рынка
 - в) выбор стратегии
 - г) реализацию плана
 - д) формулировку целей и задач
 - е) определение уровней иерархии
 - ж) оценку возможностей и альтернативных вариантов
3. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
 - а) стратегия работы отдельного исполнителя
 - б) стратегия работы отдельного подразделения
 - в) стратегия предприятия по всем его направлениям
4. Результатом системы стратегического планирования является определение:
 - а) финансового плана и плана закупок
 - б) финансового плана, стратегий сбыта
 - в) планов маркетинга, производства, бизнес-план
 - г) миссии, целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ
5. Стратегический план предприятия - это:
 - а) документ с параметрами развития предприятия
 - б) прогноз будущих направлений деятельности предприятия
 - в) определенные задания для всех видов деятельности предприятия
 - г) долгосрочный план, в котором сформулированы задачи развития предприятия
6. Процесс, одной из основных составляющих которого является определение миссии, цели организации, называется:
 - а) управлением
 - б) планированием
 - в) регулированием

г) использованием

д) прогнозированием

7. Экстраполяция в системе стратегического управления - это:

а) оценка внутренних переменных организации

б) перенесение прошлых тенденций в будущие периоды

в) управление посредством выбора стратегических позиций

8. Стратегический менеджмент как отрасль экономической науки

возник:

а) в 60-е годы 20 века

б) в 70-е годы 20 века

в) в 80-е годы 20 века

г) в 90-е годы 20 века

д) в начале двадцатого века

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

а) китайские философы

б) немецкие военные стратеги

в) военные стратегии и мыслители

г) философы древности и военные стратеги

10. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70-х годов в:

а) США

б) России

в) Японии

г) Испании

д) Германии

11. Ключевым звеном стратегического управления является:

а) стратегическое планирование

б) управление путем ранжирования стратегических задач

в) управление посредством выбора стратегических позиций

12. Стратегический менеджмент - это:

а) искусство

б) процесс принятия решений

в) наука об управлении сложными объектами

г) наука и технология стратегического управления

13. Стратегический менеджмент основывается на:

а) постановке оптимистических целей развития фирмы

б) процессе реализации стратегии, ее оценке и контроле

в) констатации тенденций развития национального хозяйства

г) экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы

14. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

а) планирование, организация, руководство и контроль

б) социальное планирование, координация, контроль и мотивация

в) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет,

контроль, анализ и мотивацию

15. Цели стратегического менеджмента:
- а) исполнение бюджета
 - б) прогнозирование будущего
 - в) стратегическое мышление
 - г) реакция на внешние перемены
 - д) использование изменений для создания благоприятных возможностей развития
16. Объектами стратегического менеджмента являются:
- а) маркетинг
 - б) мотивация
 - в) производство
 - г) исследование и развитие
 - д) различные виды стратегий организации
17. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
- а) деловой
 - б) операционный
 - в) корпоративный
 - г) функциональный
18. Этапами процесса стратегического управления фирмой являются:
- а) расстановка кадров предприятия
 - б) координация деятельности работников
 - в) анализ окружающей среды предприятия
 - г) формулирование ее стратегии, ее реализация и контроль
19. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- а) поиск сферы деятельности
 - б) выбор стратегии выживания
 - в) выбор структуры организации
20. Генеральная программа действия организации, основное связующее звено между тем, чего организация хочет достичь, ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей, представляет собой:
- а) стратегию
 - б) оперативный план
 - в) оперативное управление
 - г) долгосрочное планирование
 - д) тактику функционирования организации
21. К числу стратегических решений можно отнести:
- а) выход на новые рынки сбыта
 - б) замену средств связи и коммуникации
 - в) внесение изменений в выпускаемую продукцию
 - г) изменение структуры производства и управления
 - д) новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Тема 5. Внешняя среда организации»

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основные составляющие и типы внешней среды
2. Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия

Тема 6. Технология мониторинга макроокружения

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Оценка условий макросреды и прогноз ее влияния на реализацию стратегии предприятия

Тема 7.Технология мониторинга микроокружения

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Влияние микросреды на выбор стратегии предприятия
2. Методы реагирования предприятия на изменения внешней среды

Тема 8. Инструменты стратегического анализа, предназначенные для совместного изучения факторов макро- и микросреды

Вопросы для самостоятельного изучения

1. PESTE-анализ
2. СПЕС- анализ
3. EFAS- анализ

Тема 9. Внутренняя среда организации. Инструменты стратегического анализа внутренней среды организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Анализ 5-ти сил М. Портера
2. SNW- анализ

Тема 10. Инструменты стратегического анализа, предназначенные для совместного изучения факторов внешней и внутренней среды

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Метод SWOT-анализа
2. Корреляционный SWOT-анализ
3. «Стратегический куб»

Тестовые задания к разделу 2. Стратегический анализ

1. Целью анализа стратегических факторов является выявление:
 - а) проблем развития бизнеса
 - б) угроз и возможностей среды
 - в) стимулов развития производства
 - г) сильных и слабых сторон организации
 - д) причин низкой конкурентоспособности выпускаемой продукции
2. Внешняя среда организации - это:
 - а) группа организаций в той же отрасли
 - б) группа организаций в смежных отраслях
 - в) условия функционирования организации
 - г) комплекс факторов ее окружающей среды
 - д) вся совокупность факторов, ее окружающих
3. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность, исходя из того, что:
 - а) окружение не будет изменяться
 - б) в окружении постоянно будут происходить изменения
 - в) в окружении не будет происходить качественных изменений
4. Для выявления политических, экономических, социальных, технологических и экологических факторов внешней среды в стратегическом менеджменте применяют:
 - а) EFAS-резюме
 - б) SNW - анализ
 - в) SWOT-анализ
 - г) PESTE-анализ
 - д) SPACE-анализ
5. Факторы внешней среды:
 - а) конкуренты
 - б) персонал организации
 - в) организационная культура
 - г) организационная структура
 - д) сила менеджмента компании
6. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к макроокружению:
 - а) природная среда и ресурсы
 - б) политические процессы
 - в) организационная культура
 - г) рынок сбыта
 - д) потребители
 - е) маркетинг
7. Источник ресурсов организации:
 - а) микросреда
 - б) макросреда
 - в) внешняя среда
 - г) внутренняя среда

д) стратегическое планирование

8. Фирма, выполняющая для организации заказы по осуществлению рекламных услуг, относятся к среде:

- а) мезо-среде
- б) внутренней
- в) общественной
- г) непосредственное деловое окружение
- д) внешней среде косвенного воздействия

9. Отношения организации с конкурентами выступает как фактор:

- а) макросреды
- б) микросреды
- в) внутренней среды
- г) общественной среды

10. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к непосредственному окружению:

- а) подрядчики
- б) конкуренты
- в) рынок сбыта
- г) производство
- д) состояние экономики
- е) персонал организации

11. Составляющие микросреды организации:

- а) политику страны
- б) экономику страны
- в) группы потребителей
- г) контактные аудитории
- д) природные особенности страны

12. Составляющие внешней среды прямого воздействия:

- а) политика страны
- б) конкуренты
- в) экономика страны
- г) персонал организации
- д) уровень менеджмента организации

13. Для анализа внешней среды прямого воздействия в стратегическом менеджменте применяют:

- а) EFAS-резюме
- б) SNW - анализ
- в) SWOT-анализа
- г) модель ADL-LC
- д) модель 5 сил Портера

14. Среди сил Портера присутствуют:

- а) сила государственного регулирования
- б) сила менеджмента компании
- в) товары-заменители
- г) сила потребителей
- д) прочие

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

а) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами

б) темпы инфляции и нормы налогообложения

в) уровень специализации поставщика

г) все вышеперечисленные факторы

16. Наличие продуктов-заменителей:

а) уменьшает ценовую власть покупателей

б) увеличивает ценовую власть покупателей

в) не влияет на ценовую власть покупателей

г) увеличивает экспортно-импортное сальдо

17. Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды используют:

а) EFAS-резюме

б) SNW - анализ

в) матрицу BCG

г) SWOT-анализ

д) PESTE-анализ

18. Для привлекательных отраслей в стабильном окружении согласно методике SPACE характерна:

а) защитная позиция

б) агрессивная позиция

в) нейтральная позиция

г) конкурентная позиция

д) консервативная позиция

19. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?

а) OTSW

б) WSOT

в) SWOT

г) TSOW

20. Положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли относятся к:

а) слабыми сторонами

б) ресурсам организации

в) потенциалу организации

г) возможностям организации

д) сильным сторонам организации

21. Из приведенного списка выберете возможности организации:

а) низкая рыночная доля

б) хорошая сбытовая сеть

в) появление новых технологий

г) опыт работы организации на рынке

д) ослабление позиций фирм-конкурентов

22. К категории возможностей организации следует отнести:

а) повышение налоговых сборов

- б) уменьшение числа неплатежей
- в) ослабление позиций конкурентов
- г) снижение реальных доходов населения
- д) высококвалифицированный персонал организации

23. К угрозам деятельности предприятия относят:

- а) расширение рынка труда
- б) усиление конкуренции на рынке
- в) рост реальных доходов населения
- г) низкое качество продукции предприятия
- д) ужесточение государственного регулирования

24. Из приведенного списка выберете угрозы организации:

- а) инфляция
- б) низкая рыночная доля
- в) медленный рост рынка
- г) узкий ассортимент товаров
- д) нестабильность национальной валюты

25. Метод стратегического анализа, предназначенный для выявления разрывов:

- а) GAP
- б) PIMS
- в) LOTS
- г) SWOT
- д) SPACE

26. Выявление рыночных возможностей, которые могут стать для организации эффективными рыночными преимуществами - это цель:

- а) GAP-анализа
- б) PIMS-анализа
- в) LOTS-анализа
- г) SWOT-анализа
- д) SPACE-анализа

27. Метод стратегического анализа, включающий детальное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности:

- а) GAP
- б) PIMS
- в) LOTS
- г) SWOT
- д) SPACE

28. Позиционирование организации в среде и выработка стратегий деятельности – это цель:

- а) GAP-анализа
- б) PIMS-анализа
- в) LOTS-анализа
- г) SWOT-анализа
- д) SPACE-анализа

29. Метод анализа влияния рыночной стратегии организации на прибыль:

- а) GAP
- б) PIMS
- в) LOTS
- г) SWOT
- д) SPACE

30. Самое сильное влияние на норму прибыли организации согласно модели анализа PIMS оказывает:

- а) сумма покупок
- б) капиталоемкость
- в) производительность труда
- г) относительное качество продукта
- д) относительная доля компании на рынке

31. Управленческий анализ направлен на оценку:

- а) возможностей и угроз среды организации
- б) эффективности использования материальных ресурсов
- в) правильности расходования заемных денежных средств
- г) текущего состояния бизнеса, выявление стратегических проблем

32. Принципами управленческого анализа деятельности предприятия являются:

- а) унификация
- б) комплексность
- в) альтернативность
- г) системный подход
- д) динамика и сравнение

33. Уровнями проведения управленческого анализа деятельности предприятия являются:

- а) деловой
- б) корпоративный
- в) государственный
- г) функциональный
- д) институциональный

34. В теории менеджмента выделяют следующие элементы внутренней среды организации:

- а) персонал организации
- б) технический прогресс отрасли
- в) экологические факторы отрасли
- г) структуру управления организацией
- д) экономическая политика государства

35. Какие факторы, перечисленные ниже, вы отнесете к внутренней среде:

- а) природная среда и ресурсы
- б) рынок сбыта, потребители
- в) организационная культура
- г) производство
- д) подрядчики
- е) поставщики

36. Внутренние факторы, способствующие эффективности работы предприятия:
- а) угрозы
 - б) возможности
 - в) слабые стороны
 - г) сильные стороны
 - д) потенциал предприятия
37. Из приведенного списка выберете сильные стороны организации:
- а) быстрый рост рынка
 - б) широкий ассортимент товаров
 - в) опыт работы организации на рынке
 - г) стабильность национальной валюты
 - д) ослабление позиций фирм-конкурентов
38. Из приведенного списка выберете слабые стороны организации:
- а) инфляция
 - б) низкая рыночная доля
 - в) медленный рост рынка
 - г) недостаточная квалификация персонала
 - д) ослабление позиций фирм-конкурентов
39. Инструмент проведения анализа внутренней среды:
- а) SNW-анализ
 - б) EFAS-резюме
 - в) матрица BCG
 - г) SPASE-анализ
 - д) PESTE-анализ
40. Инструмент для совместного изучения внешней и внутренней среды
- а) EFAS-резюме
 - б) SNW - анализ
 - в) SWOT-анализ
 - г) PESTE-анализ
 - д) модель 5 сил Портера
41. Образ организации или ее продукции в глазах целевой группы:
- а) имидж
 - б) миссия
 - в) конкурентоспособность
 - г) корпоративный профиль
 - д) конкурентные преимущества

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 11. Сущность и роль портфельного анализа

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Сущность портфельного анализа
2. Цели и основные этапы портфельного анализа
3. Преимущества и недостатки портфельного анализа

Тема 12. Виды матриц портфельного анализа (методы портфельного анализа)

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Модифицированная матрица BCG
2. Матрица консультационной фирмы McKinsey -«экран бизнеса».

Тема 13. Формирование миссии и целей организации. Технология целевого управления

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Разработка миссии предприятия
2. Установление целей предприятия

Деловая игра «Дерево целей»

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Под **деревом целей** понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем – частные. Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим – частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде (рисунок 18).



Рис. 18. Упрощенное структурное представление «дерева целей»

Ситуация для анализа «Как спасти McDonald's?»

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании McDonald's. Процветание компании объяснялось социологическими («McDonald's является коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клауса) причинами. Все эти теории

интересны и в чем-то прошлого столетия McDonald's стала крупнейшей ресторанной в мире. McDonald's стала № 1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, чего потребитель ожидал от фаст-фуда (организации питания быстрого обслуживания). А с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, безусловно, худшим годом для McDonald's за последние 50 лет – с тех пор как сеть закусовых была предложена на торги на фондовой бирже. В четвертом квартале компании впервые пришлось заявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападок для тех, кто недолюбливает Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас McDonald's Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. McDonald's открывала в среднем 700 точек в год. Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль. Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания.

Очевидно, что более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «БигМак» с коктейлем, все больше людей беспокоятся о полезности пищи. McDonald's же стремится занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе фастфуд и более качественное питание.

McDonald's собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры, чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий McDonald's была колоссом американского и мирового фастфуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менеджменту. Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусовой в пригороде Чикаго в символ Америки наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же McDonald's – измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г., после того как акции снизились на 60% с начала года, совет директоров уволил CEO Джека Гринберга. Его пребывание в должности было ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкури-

рующих сетей. В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество McDonald's сильно отстает от конкурентов.

Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии компании в 80–90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует McDonald's? Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесполезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы McDonald's простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения. Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировали рынок фастфуда. Дополнительно, пища быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде – в супермаркетах, магазинчиках и даже в уличных автоматах. Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стал «fast casual» с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать – McDonald's более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год по сравнению с 15% в недавнем прошлом. Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 г. компания открыла 250 ресторанов за пределами США на 40% меньше, чем в 2002 г.; придется также закрыть около 170 из 2800 ресторанов в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

Что необходимо решить новому руководству? Улучшить маркетинговое управление. McDonald's отстает в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытых покупок должно расшевелить отстающие франшизы. **Воодушевить франчайзеров.** Франчайзеры, которые владеют почти 85% американских McDonald's, испытывают стагнацию продаж уже на протяжении нескольких лет. Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить франчайзеров в том, что это действительно необходимо. **Придумать что-нибудь новое.** Последним хитом McDonald's были Chicken McNuggets, представленные еще в 1983 г. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, которые создали Big Mac и Egg McMuffin. **Приостановить экспансию роста.** Даже после ряда пересмотров программа открытия новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в

2006 г. по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать их конкуренции друг с другом.

Отличие McDonald's от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как и для большинства других операторов фастфуда, – от проданных франшиз. McDonald's взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж – среднее значение по всей отрасли. Вторым же источником, нетипичным для других операторов – McDonald's также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве мест своего расположения. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность новых ресторанов была выше затрат на постройку McDonald's получала прибыль, недоступную для конкурентов.

Тестовые задания к разделу 3. Стратегическое планирование

1. 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

2. Сбалансированный портфель компании обеспечивает правильное сочетание:

- а) инвестиций в инновационные проекты
- б) предоставляемых на рынке товаров и услуг
- в) развивающихся, зрелых отраслей хозяйствования и отраслей,

переживающих спад

- г) подразделений, испытывающих потребность в капитале, с

хозяйственными единицами, располагающими избытком капитала

3. Основным отличительным признаком 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. Инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность:

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

5. 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

6. Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых:

- а) бизнес-единицы могут сравниваться друг с другом
- б) выявляются сильные и слабые стороны деятельности предприятия
- в) оцениваются возможности и угрозы предприятия в рыночной среде

7. 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

8. Главным достоинством портфельного анализа является:

- а) минимальные временные затраты на выполнение
- б) использование данных о текущем состоянии бизнеса
- в) отсутствие необходимости специальной подготовки менеджеров
- г) возможность логического структурирования и наглядного отражения стратегических проблем

9. Главным недостатком портфельного анализа заключается в использовании:

- а) данных о текущем состоянии бизнеса
- б) данных анализа портфельного баланса
- в) методов качественной оценки объектов анализа
- г) логического структурирования стратегических проблем предприятия

10. 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

11. 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

12. Под товаром - «проблемой» в матрице BCG понимаются:

- а) рыночные лидеры, находящиеся на пике своего продуктового цикла
- б) продукты с низкой долей рынка и отсутствием возможностей роста
- в) продукты, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким

темпом роста

г) продукты, которые могут оказаться перспективными, но нуждаются в существенной финансовой поддержке

13. 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

14. 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

15. Желаемая последовательность развития продуктов согласно матрице BCG:

- а) звезда - проблема - дойная корова (и если неизбежно) - собака
- б) дойная корова - звезда - проблема (и если неизбежно) - собака
- в) дойная корова - проблема - звезда (и если неизбежно) - собака
- г) проблема - дойная корова - звезда (и если неизбежно) - собака
- д) проблема - звезда - дойная корова (и если неизбежно) - собака

16. 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

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

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

18. 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

19. 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

20. 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

21. 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

22. 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

23. Матрица в координатах «Конкурентный статус - Привлекательность рынка»:

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

24. 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

25. 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

26. 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

27. 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

28. Многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, в основе которой лежит концепция жизненного цикла отрасли:

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

29. 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

30. 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

31. 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

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

- а)10
- б)12
- в)18
- г)24
- д)30

33. 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

34. 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

35. 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

36. 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

37. В основе модели Томпсона - Стрикленда лежит матрица:

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

38. 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

39. 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

40. 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

41. 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

42. 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

43. 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

44. 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

45. 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

46. 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

47. 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

48. Миссия предприятия отражает:

- а) стратегию конкурентной борьбы
- б) ассортимент товарной продукции
- в) стратегическую цель предприятия
- г) предназначение бизнеса, его философию

49. Основное предназначение организации, конкретизирующее ее видение:

- а) миссия
- б) стратегия
- в) философия
- г) стратегический план
- д) стратегические приоритеты

50. Целевое управление предполагает:

- а) разработку долгосрочных целей
- б) разработку краткосрочных целей
- в) разработку регламентирующей документации

51. Ключевыми пространствами, в рамках которых предприятие должно определять свои цели, считают:

- а) положение на рынке
- б) коммуникации
- в) автоматизацию
- г) прибыльность
- д) инновации

52. Стратегия, показывающая как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг - это:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) функциональная стратегия

53. Совокупность миссии, основных целей и стратегических приоритетов объединяет понятие:

- а) стратегия
- б) мини-стратегия
- в) стратегический план
- г) сценарное планирование
- д) сценарии развития организации

РАЗДЕЛ 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ВИДЫ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА

Тема 14. Процесс разработки стратегии развития организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Иерархия формирования стратегии
2. Факторы, определяющие стратегию организации
3. Подходы к формированию стратегии

Деловая игра «Разработка стратегии фирмы»

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Место действия – г. Брянск. Вы должны создать предприятие в рамках малого бизнеса. При этом учитываете, что средства ваши ограничены (не более 10 тыс. долларов). Направление в малом бизнесе должно носить социально одобряемый характер, причем посреднические сделки, которые не носят элемента услуги, исключаются.

Выполните задание:

1. Сформулируйте основное направление деятельности фирмы (чем конкретно занимаетесь).
2. Сформулируйте название фирмы. Миссию предприятия, лозунг фирмы.

3. Скажите. Почему вас привлекает этот бизнес. Почему вы решили заняться именно им?
4. Какие услуги оказываете, и какие товары производите?
5. Укажите ваше местоположение (в каком районе располагаетесь, или на какой улице).
6. Какое оборудование закупаете, на какую сумму делаете ремонт?
7. Проводите ли рекламную кампанию, если да, то где и на какую сумму?
8. Перечислите, каких конкурентов вы знаете, как их можно устранить?
9. Почему вы думаете, что ваши товары или услуги будут пользоваться успехом. Какими конкурентными преимуществами вы располагаете?
10. Скажите, на кого ориентированы ваши товары или услуги, кто ваш потребитель? «Нарисуйте портрет» вашего идеального клиента.
11. Назовите ваших поставщиков и выгодно ли с ними работать?
12. Пользуетесь ли вы услугами посредников? Какие элементы внешней среды оказывают на вас воздействие?

Тема 15. «Стратегия предприятия в условиях конкуренции»

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях
2. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях
3. Конкуренция в застойных и затухающих отраслях
4. Конкурентные стратегии во фрагментированных отраслях

Деловая игра «Сравнение базовых конкурентных стратегий»

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа «Стратегия концентрации в гостиничном бизнесе – Компании Ritz-Carlton и Motel 6»

Компании Ritz-Carlton и Motel 6 конкурируют в разных сегментах гостиничного бизнеса. Компания Motel 6 предлагает свои услуги чувствительным к цене путешественникам, которым необходимо простое чистое жилье, чтобы провести ночь. Таким образом, компания Motel 6:

- 1) выбирает для строительства своих блоков относительно дешевые участки земли, расположенные не очень далеко от границ штатов и мест с интенсивным движением, но и не настолько близко к ним, чтобы устанавливать высокие цены;
- 2) предоставляет только основные удобства (без ресторанов или баров и очень редко с бассейном);
- 3) использует стандартные строительные конструкции, требующие недорогих материалов и методов строительства;
- 4) устанавливает простую мебель и делает дешевую отделку помещений.

Такой подход обеспечивает низкие потребности в капиталовложениях и невысокую стоимость эксплуатации. Для пропаганды концепции компании Mo-

tel 6 среди путешественников с невысокими потребностями компания использовала оригинальную радиорекламу, в которой описывались чистые комнаты, простая обстановка, дружелюбная атмосфера и низкие цены. В противоположность этому компании Ritz-Carlton выбрала себе клиентов, готовых и имеющих возможность оплатить первоклассное размещение и персональные услуги мирового класса. Отдели компании Ritz-Carlton характеризуется:

- 1) удобным размещением и великолепным видом из окон;
- 2) уникальной архитектурой;
- 3) прекрасными ресторанами и искусными поварами;
- 4) элегантно оформленными холлами и барами;
- 5) плавательными бассейнами, спортивными залами и другими возможностями для отдыха;
- 6) самым современным оборудованием номеров;
- 7) бесчисленным количеством услуг для гостей и доступных в этом месте развлечений и хорошо обученным персоналом, делающим все возможное для того, чтобы произвести на гостей хорошее впечатление.

Обе компании концентрируют свое внимание на небольших сегментах рынка. Основой конкурентоспособности компании Motel 6 являются более низкие, чем у конкурентов издержки, обеспечивающие экономичный ночлег для чувствительных к ценам путешественников. Конкурентоспособность компании Ritz-Carlton базируется на способности обеспечить первоклассное размещение и исключительный персональный сервис. Каждая из компаний способна добиться успеха, несмотря на использование ими полярно противоположных стратегий, потому что рынок гостиничного бизнеса состоит из самых разнообразных сегментов, наполненных покупателями с различными предпочтениями и материальными возможностями.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие конкурентные стратегии используют компании Ritz-Carlton и Motel 6?
2. Какие, по вашему мнению, сильные и слабые стороны компаний Ritz-Carlton и Motel 6?
3. Выберете лучший на ваш взгляд вариант и обоснуйте ваш выбор.

Деловая игра «Конкурентные преимущества фирмы»

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Ситуация для анализа

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны, хотя и имеется серьезная угроза за-

держки платежей, и тогда у фирмы могут возникнуть серьезные проблемы. На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд. долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров в то время практически отсутствовал. И не только потому, что такой компьютер был слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создал.

Так, российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Данные обстоятельства делают этот бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В такой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе. Рассмотрим пример периода становления этого рынка в России. Ряд фирм, несмотря на перечисленные выше трудности, довольно успешно вели данный бизнес. К числу таких производителей относилась московская фирма Stins Coman, оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн. дол. В Stins Coman работало свыше 90 человек. Основу коллектива составляли бывшие сотрудники предприятий авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности в организации. Для этого проводились коллективные мероприятия; сотрудники обеспечивались бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляли на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух фирмы создавали почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен и выпущен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда не допустили бы профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводниковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как могло показаться с первого взгляда. Российские компьютерные фирмы начали закупать дешевые комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые

российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата». При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Были разработаны два варианта компьютеров стоимостью соответственно 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме руководство фирмы решило привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма Stins Coman провела переговоры с фирмой Aquarius System по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в г.Шуя. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсорт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку. Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании Merisel и дилерскую сеть фирмы Aquarius. На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн. долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы Stins Coman оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». На презентации компьютера президент Stins Coman Сергей Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «домашних» компьютеров «Амата». Цифра основывалась на том, что в России 40 млн. семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей их компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергается критике со стороны покупателей за необходимость вставать в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября уехал в отпуск. Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен, так как для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, увеличивало стоимость компьютера. Столкнувшись с этой проблемой, Stins Coman выпустила более удобную для использования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотрывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5–6 млн. долл. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

Выполните задание:

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

**Тема 16. Стратегии предприятий различных отраслей.
Эталонные стратегии**

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях
2. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях
3. Конкуренция в застойных и затухающих отраслях
4. Конкурентные стратегии во фрагментированных отраслях
5. Стратегии концентрированного роста
6. Стратегии интегрированного роста
7. Стратегии диверсифицированного роста
8. Стратегии сокращения

Тема 17. Выработка корпоративной стратегии предприятия. Функциональные стратегии

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Процесс разработки стратегии отдельных бизнесов и их системы
2. Продуктивно-маркетинговая стратегия
3. Производственная стратегия
4. Стратегия управления персоналом
5. Финансовая стратегия предприятия

Тестовые задания к разделу 4. Разработка стратегических управленческих решений. Виды стратегий бизнеса

1. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:

- а) план
- б) проект
- в) миссия
- г) стратегия
- д) управленческое решение

2. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:

- а) принимаются регулярно
- б) принимаются оперативно
- в) относятся к типу высокоструктурированных
- г) не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение
- д) принимаются высшим руководством и требуют высокой

квалификации лица, принимающего решения

3. Стратегия, определяющая общее направление развития предприятия:

- а) стратегия роста
- б) деловая стратегия
- в) операционная стратегия
- г) корпоративная стратегия
- д) функциональная стратегия

4. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда
- б) выявление конкурентных преимуществ
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг
- г) определение специфики и особенностей товара конкурента

5. Стратегия, обеспечивающая долгосрочные конкурентные преимущества хозяйственного подразделения предприятия - это:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) корпоративная стратегия

г) функциональная стратегия

6. Стратегии, необходимые для соответствующего распределения ресурсов отделов и служб организации:

- а) деловые стратегии
- б) портфельные стратегии
- в) оборонительные стратегии
- г) функциональные стратегии

7. Основной целью деловой стратегии является:

- а) расширение портфеля ценных бумаг
- б) совершенствование структуры управления
- в) определение работ в подразделениях организации
- г) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации

8. Комплекс мер и подходов для успешного функционирования подразделения с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции подразделения:

- а) стратегия роста
- б) бизнес-стратегия
- в) бизнес-портфель
- г) корпоративная стратегия
- д) стратегическая зона хозяйствования

9. Стратегии, которые разрабатываются службами предприятия - это:

- а) деловые стратегии
- б) операционные стратегии
- в) корпоративные стратегии
- г) функциональные стратегии

10. Подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству и объему производства продукта:

- а) финансовая стратегия
- б) корпоративная стратегия
- в) производственная стратегия
- г) стратегия управления персоналом
- д) продуктово-маркетинговая стратегия

11. Подсистема корпоративной стратегии в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта:

- а) финансовая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) стратегия системы бизнесов
- г) производственная стратегия
- д) стратегия управления персоналом

12. Основной целью функциональной стратегии является:

- а) разработка миссии организации
- б) выявление потребностей в персонале
- в) определение сроков реализации продукции
- г) разработка целей и задач в подразделениях организации

13. Стратегии, разрабатываемые для основных структурных единиц:

- а) деловые
- б) операционные
- в) корпоративные
- г) функциональные
- д) стратегии развития организации

14. Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- а) стратегию развития рынка
- б) стратегию развития продукта
- в) стратегию проникновения на рынок

15. Цель стратегии стабилизации:

- а) глубокое проникновение на рынок
- б) стабилизация сложившейся обстановки
- в) полное использование внешних и внутренних возможностей
- г) достижение раннего выравнивания объема продаж и прибылей
- д) умеренный рост для обеспечения выхода на оптимальную

эффективность

16. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратеги:

- а) может
- б) не может
- в) может, только если это многоотраслевая компания

17. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами
- б) фирмами, производящими замещающий продукт
- в) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом
- г) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную

продукцию

18. Вид конкурентного преимущества и сфера, в которой оно достигается, объединяет понятие:

- а) конкуренция
- б) дифференциация
- в) конкурентоспособность
- г) управленческое решение
- д) базовые конкурентные стратегии

19. Конкурентная стратегия по каждому продукту выбирается с помощью:

- а) матрицы BCG
- б) матрицы Абеля
- в) матрицы М.Портера
- г) матрицы ADL-LC
- д) матрицы Ансоффа

20. Причинами успеха товара на рынке считают наличие:

- а) конкурентного преимущества товара
- б) качества товара
- в) низкой цены на товар
- г) современного дизайна товара

21. Способность обеспечить покупателя уникальной ценностью в виде нового качества продукта:

- а) стратегия
- б) дифференциация
- в) специализация
- г) низкие издержки
- д) конкурентоспособность

22. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- в) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу
- г) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности

23. Риски, связанные с использованием стратегии «дифференциация»:

- а) возможность уменьшения различий между продуктами
- б) вероятность удачного использования конкурентами аналогичной стратегии
- в) несоответствие производимого товара постоянно изменяющимся потребностям рынка
- г) инфляция издержек, обуславливающих более низкие по сравнению с конкурентами цены
- д) возможность технологических изменений, обесценивающих прошлые инвестиции или опыт

24. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене низка
- б) эластичность спроса по цене высока
- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

25. Риски, связанные с использованием стратегии «лидерство в издержках»:

- а) возможность уменьшения различий между продуктами
- б) возможность фокусирования конкурентами на более узком сегменте рынка
- в) вероятность удачного использования конкурентами аналогичной стратегии
- г) возможность снижения значимости фактора дифференциации у покупателей

д) несоответствие производимого товара постоянно изменяющимся потребностям рынка

26. Стратегия фокусирования целесообразна, если:

- а) потребности покупателя различны
- б) сегмент имеет хороший потенциал для роста
- в) производимый в отрасли продукт стандартен
- г) различия в цене для покупателя существенны
- д) ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна

27. Стратегия сегментации особенно успешна при:

- а) оказании элитных услуг
- б) торговле однородным товаром
- в) производстве товаров массового спроса
- г) организации торговли в маленьком городе

28. Риски, связанные с использованием стратегии «фокусирование»:

а) возможность уменьшения различий между продуктами
б) вероятность удачного использования конкурентами аналогичной стратегии

в) несоответствие производимого товара постоянно изменяющимся потребностям рынка

г) инфляция издержек, обуславливающих более низкие по сравнению с конкурентами цены

д) возможность технологических изменений, обесценивающих прошлые инвестиции или опыт

29. Осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение похожей деятельности другими способами:

- а) стратегический план
- б) сценарное планирование
- в) конкурентные преимущества
- г) процесс реализации стратегии
- д) стратегическое позиционирование

30. В качестве особенностей зрелых отраслей рассматриваются ситуации, когда:

а) ослабевает международная конкуренция
б) прибыль возрастает, иногда временно, иногда постоянно
в) обостряется конкуренция предприятий отрасли за долю рынка
г) легче находить новые товары и сферы применения существующих товаров

д) больший акцент в конкуренции придается уровню издержек и обслуживанию покупателей

31. Основными направлениями оживления зрелого рынка могут быть:

- а) маркетинговые мероприятия
- б) международная конкуренция
- в) модернизированные продукты
- г) стратегическое планирование инноваций
- д) подчинение индивидуальных интересов общему делу

32. Одновременное развитие многих не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия:

- а) интеграция
- б) концентрация
- в) специализация
- г) диверсификация
- д) совместное предприятие

33. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а) сокращения
- б) диверсификации
- в) интегрированного роста
- г) концентрированного роста

34. Диверсификация подразделяется на:

- а) связанную и несвязанную
- б) сбытовую и производственную
- в) функциональную и операционную
- г) производственную и непроизводственную

35. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупных диверсифицированных компаний:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия фокусирования
- д) функциональная стратегия
- е) стратегия горизонтальной интеграции

36. В стратегическую пирамиду одноотраслевого предприятия входят:

- а) деловая стратегия
- б) операционная стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) функциональная стратегия

37. Создание новых производств, совпадающих с профилем организации:

- а) захват рынка
- б) прямая интеграция
- в) обратная интеграция
- г) концентрическая диверсификация
- д) конгломеративная диверсификация

38. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение
- б) стратегию приватизации
- в) стратегию свертывания и ликвидации
- г) диверсификацию в родственные отрасли

- д) диверсификацию в неродственные отрасли
- е) стратегию многонациональной диверсификации
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии

39. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- а) сокращения
- б) диверсификации
- в) интегрированного роста
- г) концентрированного роста

40. Какая стратегия развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- а) стратегия развития продукта
- б) стратегия «сбора урожая»
- в) стратегия сокращения расходов
- г) стратегия конгломератной диверсификации
- д) стратегия обратной вертикальной интеграции

РАЗДЕЛ 5. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 18. Процесс реализации стратегии организации и его особенности

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Планирование реализации стратегии предприятия
2. Рамки реализации стратегии предприятия
3. Основные этапы цикла реализации стратегии предприятия

Тема 19. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Определение стратегических альтернатив. Критерии выбора стратегических решений
2. Условия реализации стратегии: структура и система управления

Тема 20. Стратегические изменения как фактор сохранения устойчивости функционирования организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основные сферы стратегических изменений. Типы изменений
2. Управление процессом реализации стратегических изменений
3. Разработка программы конкретных действий реализации стратегических изменений

Тестовые задания к разделу 5. Процесс реализации стратегии организации

1. Непрерывная циклическая деятельность, когда одна корпоративная стратегия заменяется другой качественно новой:

- а) разработка стратегии
- б) реализация стратегии
- в) анализ внешней среды
- г) стратегический контроль
- д) исследование потенциала организации

2. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней
- б) формирование корпоративной культуры
- в) выделение средств на реализацию стратегии
- г) периодическую отчетность о выполнении стратегии
- д) стимулирование выполнения стратегического замысла
- е) введение передового опыта и достижений науки в процессе

реализации стратегии

- ж) все вышеперечисленные факторы

3. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- а) плохое знание внешнего рынка
- б) отсутствие необходимых ресурсов
- в) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру
- г) неспособность и нежелание осуществлять стратегическое

планирование

4. Основные условия выполнения стратегии - это:

- а) усиление конкурентных преимуществ фирмы
- б) повышение роли первого руководителя фирмы
- в) подбор и эффективное использование персонала
- г) формирование квалифицированных и перспективных кадров
- д) приведение организационной структуры в соответствие со

стратегией развития фирмы

5. Стратегическая альтернатива, используемая при условии стабильной технологии и удовлетворенности организацией своим положением:

- а) рост
- б) сочетание
- в) интеграция
- г) сокращение
- д) ограниченный рост

6. Какие факторы определяют выбор той или иной организационной структуры?

- а) размер фирмы
- б) технология фирмы
- в) динамизм внешней среды

- г) отношение со стороны руководителей и сотрудников
- д) степень разнообразия деятельности фирмы
- е) географическое размещение фирмы
- ж) все вышеперечисленные факторы

7. Корпоративная культура основана на:

- а) законодательстве
- б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и

ценностях

- в) особенностях производства
- г) на принятых в обществе формах поведения
- д) правилах, определяемых руководством организации

8. Одна из важнейших функций корпоративной культуры:

- а) укрепление дисциплины
- б) правильное распределение вознаграждений
- в) создание благоприятного имиджа компании
- г) поддержание социальной стабильности в организации
- д) формирование благоприятного психологического климата в

организации

9. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации
- б) непосредственным исполнителям
- в) в равной степени всем сотрудникам организации
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам
- д) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям

10. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

- а) на стадии движения
- б) для облегчения манипулирования
- в) при «размораживании» ситуации
- г) при «новом замораживании» ситуации
- д) для упрощения процедуры увольнения работников

11. Тип стратегического изменения, осуществляемый в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок с целью завоевания покупателя:

- а) обычные изменения
- б) перестройка организации
- в) умеренное преобразование
- г) радикальное преобразование
- д) неизменяемое функционирование организации

12. Тип стратегического изменения, связанный с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации:

- а) обычные изменения

- б) перестройка организации
- в) умеренное преобразование
- г) радикальное преобразование
- д) неизменяемое функционирование организации

13. Подход для преодоления сопротивления изменениям, предполагающий осуществление прерывистых стратегических изменений посредством постепенных нововведений:

- а) кризисное управление
- б) адаптивные изменения
- в) стратегическое управления
- г) метод управляемого сопротивления
- д) принудительное управление изменениями

14. Тип внешнего окружения, характеризуемый жесткой конкуренцией, борьбой за потребителя и рынки сбыта:

- а) изменяющаяся среда
- б) стабильное окружение
- в) враждебное окружение
- г) разнообразное окружение
- д) технически сложная среда

15. Какие факторы наиболее существенны при оценке стратегии?

- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии
- б) учет внешних опасностей и возможностей
- в) совместимость стратегий с возможностями организации,

использование стратегии
допустимого риска

- г) все перечисленное

16. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки:

- а) отрасль + организация
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

17. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений:

- а) организация + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт
- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

18. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений:

- а) отрасль + продукт
- б) рыночная привлекательность + продукт

- в) рыночная привлекательность + продукт + организация
- г) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль

19. Совокупность ресурсов организации и возможности для разработки и реализации стратегии:

- а) внутренняя среда
- б) конкурентоспособность
- в) стратегический потенциал
- г) конкурентные преимущества
- д) возможности внешней среды

20. Под бюджетированием понимается составление:

- а) оперативного плана
- б) прогноза продаж фирмы
- в) прогноза динамики рынка и поведения конкурентов
- г) планов реализации стратегии и контроля его исполнения ежегодных финансовых смет по статьям расходов на разные цели

РАЗДЕЛ 6. ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ИСПОЛНЕНИЯ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 21. Оценка и контроль реализации стратегии организации

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Цель и типы контроля реализации стратегии предприятия
2. Элементы системы стратегического контроля

Тема 22. Подходы к оценке эффективности стратегического управления организацией

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Управление по слабым сигналам
2. Стратегический контроллинг

Тестовые задания к разделу 6. Измерение и оценка исполнения стратегии организации

1. Координация и контроль этапов стратегического управления как процесса и как системы:

- а) тактический контроллинг
- б) стратегические изменения
- в) стратегический контроллинг
- г) процесс реализации стратегии
- д) программа развития организации

2. Критерием эффективности действующей стратегии организации не является:

- а) репутация в глазах потребителей
- б) диапазон контроля руководства
- в) тенденция изменения дисконтированного дохода

- г) лидерство в технологии, инновациях, качестве и др.
- д) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции

3. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- а) технология менеджмента
- б) система мотивации персонала
- в) реализация совокупности функций

4. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого могут быть измерены цены продуктов, цены акций:

- а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы
- б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

- в) бюрократический подход к контролю
- г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

5. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого проводят описание того, как надо работать, какие выполнять действия:

- а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы
- б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

- в) бюрократический подход к контролю
- г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

6. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого проводят самоконтроль:

- а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы
- б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

- в) бюрократический подход к контролю
- г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

7. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого подразделениям организации устанавливаются цели, после чего оценивается-то, на сколько они выполняют поставленные им задания:

- а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы
- б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

- в) бюрократический подход к контролю
- г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

8. Система контроля, имеющая большую степень использования в условиях реализации стратегии ценового лидерства:

- а) бюрократически контроль
- б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

9. Система контроля, имеющая большую степень использования в условиях реализации стратегии дифференциации:

а) бюрократически контроль

б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

10. Системы контроля, имеющие большую степень использования в условиях реализации фокусированной стратегии:

а) бюрократически контроль

б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

б) диапазон контроля руководства

в) тенденция изменения дисконтированного дохода

г) лидерство в технологии, инновациях, качестве и др.

д) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции

11. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

а) технология менеджмента

б) система мотивации персонала

в) реализация совокупности функций

12. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого могут быть измерены цены продуктов, цены акций:

а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы

б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

в) бюрократический подход к контролю

г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

13. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого проводят описание того, как надо работать, какие выполнять действия:

а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы

б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

в) бюрократический подход к контролю

г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

14. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого проводят самоконтроль:

а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы

б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

в) бюрократический подход к контролю

г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

15. Подход к построению системы измерения и отслеживания, с помощью которого подразделениям организации устанавливаются цели, после чего оценивается-то, на сколько они выполняют поставленные им задания:

- а) система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы
- б) измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации

в) бюрократический подход к контролю

г) установление норм отношений и системы ценностей в организации

16. Система контроля, имеющая большую степень использования в условиях реализации стратегии ценового лидерства:

а) бюрократически контроль

б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

17. Система контроля, имеющая большую степень использования в условиях реализации стратегии дифференциации:

а) бюрократически контроль

б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

18. Системы контроля, имеющие большую степень использования в условиях реализации фокусированной стратегии:

а) бюрократически контроль

б) контроль по выходу

в) контроль со стороны коллектива

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Т.А. Тенденции развития стратегического управления [Электронный ресурс] / Т.А. Андреева // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского, 2012. - №41. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/94947/>. - Загл. с экрана.
2. Бычкова, С.И. Анализ факторов, сдерживающих формирование механизма эффективного стратегического управления на современном этапе развития экономики [Электронный ресурс] / С.И. Бычкова // «Вестник ОрелГАУ», 2012. - №5. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/56264/>. - Загл. с экрана.
3. Иванушко, Д.Н. Особенности стратегического управления фирмой в изменяющейся внешней среде [Электронный ресурс] / Д.Н. Иванушко, Т.М. Кривошеева // Сервис в России и за рубежом, 2013. - №9. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/199721/>. - Загл. с экрана.
4. Катунина, И.В. Управление изменениями [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. - 328 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/book/61868/>. - Загл. с экрана.
5. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров [Электронный ресурс] / И.К. Ларионов: учебник. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44079. - Загл. с экрана.
6. Новичков, В.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 202 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=72376 - Загл. с экрана.
7. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебный курс (учебно-методический комплекс). – Электрон. дан. – Издательство МИЭМП, 2010. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook103/book/index/index.html> - Загл. с экрана.
8. Петухов, Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 2 [Электронный ресурс]: учебный курс (учебно-методический комплекс). – Электрон. дан. – Издательство МИЭМП, 2010. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook104/book/index/index.html> - Загл. с экрана.
9. Портных, В.В. Стратегия бизнеса [Электронный ресурс]: - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 275 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61044. - Загл. с экрана.
10. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2015. - 202 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=72376 - Загл. с экрана.
11. Тарасов, А.К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений: Монография [Электронный ресурс]: монография / А.К. Тарасов. -

- Электрон. дан. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 144 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=28368. - Загл. с экрана.
12. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Электронный ресурс]: учебник / А.Н. Фомичев. - Электрон. дан. - М.: Дашков и К, 2014. – 468 с. - Режим доступа:
- 13.. Шамрай, И.Н. Оценка уровней стратегического управления в корпорациях [Электронный ресурс] / И.Н. Шамрай // Вестник инновационного евразийского университета, 2012. - №3. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/view/journal/186104/>. - Загл. с экрана.

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы магистров,
обучающихся по направлению подготовки 09.04.03 Прикладная
информатика

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага печатная. Усл. п. л. . Тираж 25 экз. Изд. № 5025.

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