

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГОУ ВПО «Брянская государственная сельскохозяйственная
академия»

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

С.В. Ворочай,
О.А. Швецова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие для практических занятий
и самостоятельной работы студентов специальности
080507 «Менеджмент организации»

Брянск 2010

УДК 338.24 (076)
ББК 65.290-2
В 75

Ворочай С.В. Стратегический анализ: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов специальности 080507 «Менеджмент организации». / С.В. Ворочай, О.А. Швецова.- Брянск. Изд-во Брянской ГСХА, 2010. – 36 с.

Учебное пособие предназначено для практических занятий, самостоятельной работы студентов специальности 061100 Менеджмент организации, изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент». В пособии в краткой форме изложены теоретические основы по курсу «Стратегический менеджмент», представлено большое количество схем и таблиц. Теоретический материал в учебном пособии сопровождается практическими заданиями и разработками.

Рецензенты: доцент кафедры коммерции и экономического анализа, к.э.н. Т.В. Иванюга; доцент кафедры менеджмента и маркетинга, к.э.н. Е.М. Подольникова.

Рекомендовано учебно-методической комиссией экономического факультета Брянской государственной сельскохозяйственной академии протокол № 4 от 2 марта 2010 года.

© Брянская ГСХА, 2010
© Ворочай С.В., 2010
© Швецова О.А., 2010

Содержание

Введение	4
1. Среда функционирования организации	5
2. Внешняя среда организации	6
3. Анализ макросреды организации (PESTE-анализ)	7
4. Анализ микросреды организации (анализ 5-ти сил М. Портера)	9
5. Резюме анализа внешних стратегических факторов	12
6. Стратегический SNW-анализ внутренней среды организации	13
7. Методика SWOT-анализа	15
8. Методика SPACE	18
9. Метод анализа GAP	23
10. Метод анализа LOTS	25
11. Метод анализа PIMS	26
12. Тестовые задания по курсу	28
Рекомендуемая литература	32

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время быстроизменяющееся состояние внешней среды российских предприятий обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент позволяет объяснить с общесистемных позиций, почему одни фирмы развиваются и процветают, а другие переживают стагнацию или им грозит банкротство.

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникают во внешнем окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи, используемые для представления показателей стратегического планирования.

Настоящее учебное пособие дает всестороннее рассмотрение теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента организации. В пособии рассматриваются методики стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития организации и предложить альтернативные пути их решения.

В пособие включены вопросы для самостоятельной работы студентов и слушателей, а также тесты для контроля знаний.

1. Среда функционирования организации

Обоснованием перспективы развития организации должен служить всесторонний экономический анализ внешней и внутренней среды и фактического состояния организации.

Среда, в которой функционирует организация, подразделяется на:

– макроокружение, к которому относятся состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющая и т.д.;

– непосредственное окружение, к которому относятся потребители, поставщики, непосредственные конкуренты, рынок сбыта и рынок труда и т.д.;

– внутренняя среда, к которой относятся персонал организации, производство, финансы, маркетинг, организационная культуры и т.д.

На рис. 1 приводится карта системы «организация – среда».

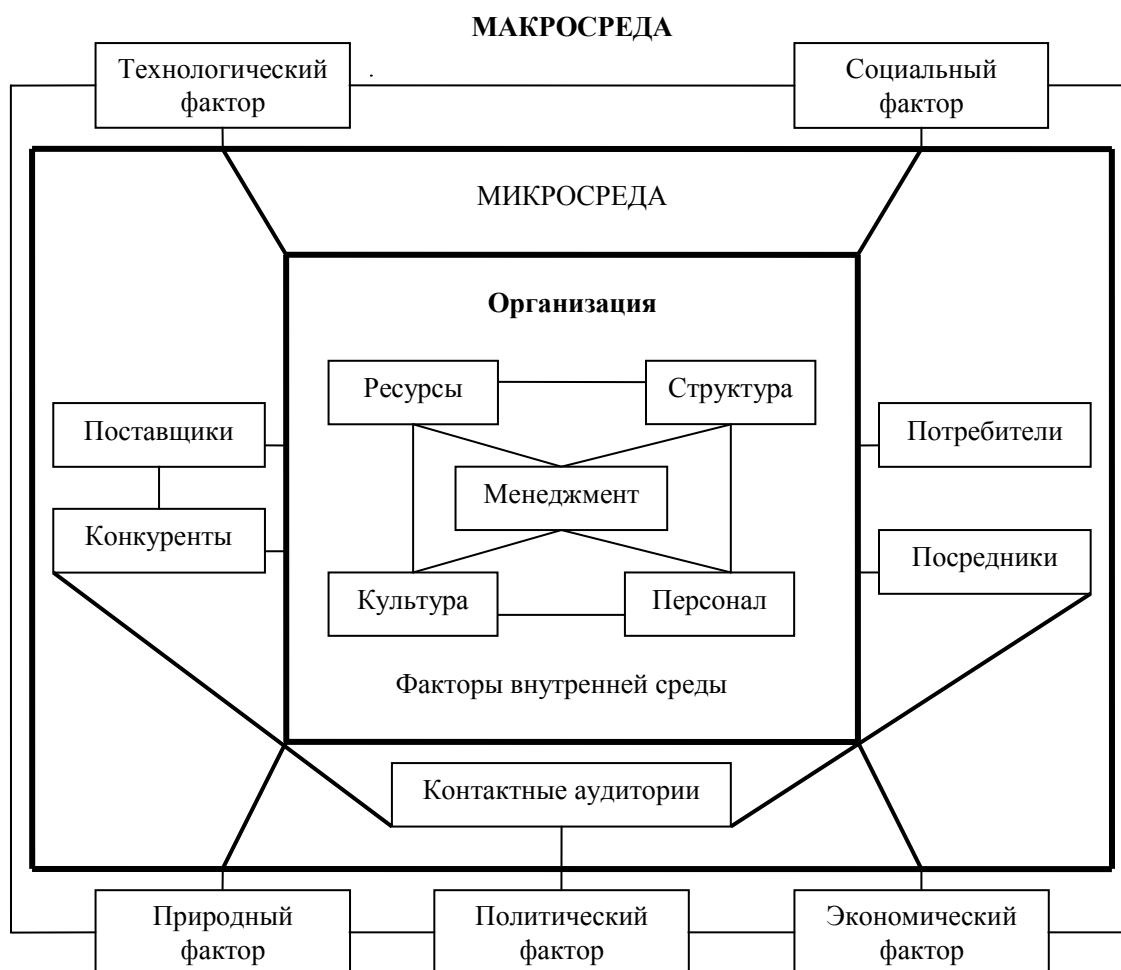


Рис.1. Карта системы «организация – среда»

Карта системы «среда – организация» наглядно представляет основные компоненты, способные оказать воздействие на развитие организации.

2. Внешняя среда организации

Любая организация функционирует во внешней среде.

Внешняя среда организации – это _____

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого (непосредственное деловое окружение организации или микросреда) и косвенного (общее окружение организации или макросреда) воздействия (рис. 2).



Рис. 2. Факторы внешней среды организации

Общее окружение организации отражает состояние общества, его экономики, природной сферы и несвязанно непосредственно с конкретной организацией. Общее внешнее окружение является более или менее одинаковым для большинства организаций. Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, юридических, международных и технологических факторов, которые могут влиять на организацию.

Непосредственное деловое окружение организации формируют такие субъекты среды, которые непосредственно связаны или непосредственно воздействуют на деятельность конкретной организации. Организация в свою очередь может непосредственно влиять на них. Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

3. Анализ 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 среде.

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.1).

Таблица 1

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).

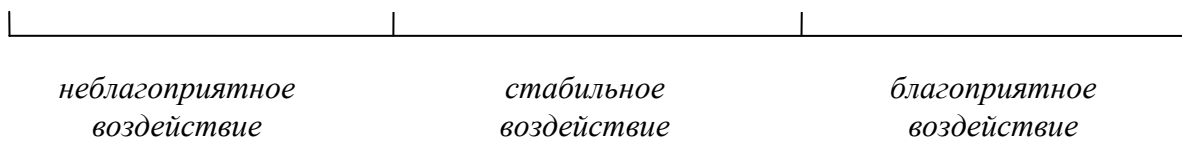


Рис.3. Степень воздействия внешней среды косвенного воздействия на деятельность организации

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

Вывод: _____

4. Анализ микросреды организации (анализ 5-ти сил М. Портера)

Внешнее микроокружение чаще всего исследуется с помощью модели «Пяти сил» М. Портера, определяющих конкуренцию в бизнесе (рис. 4).

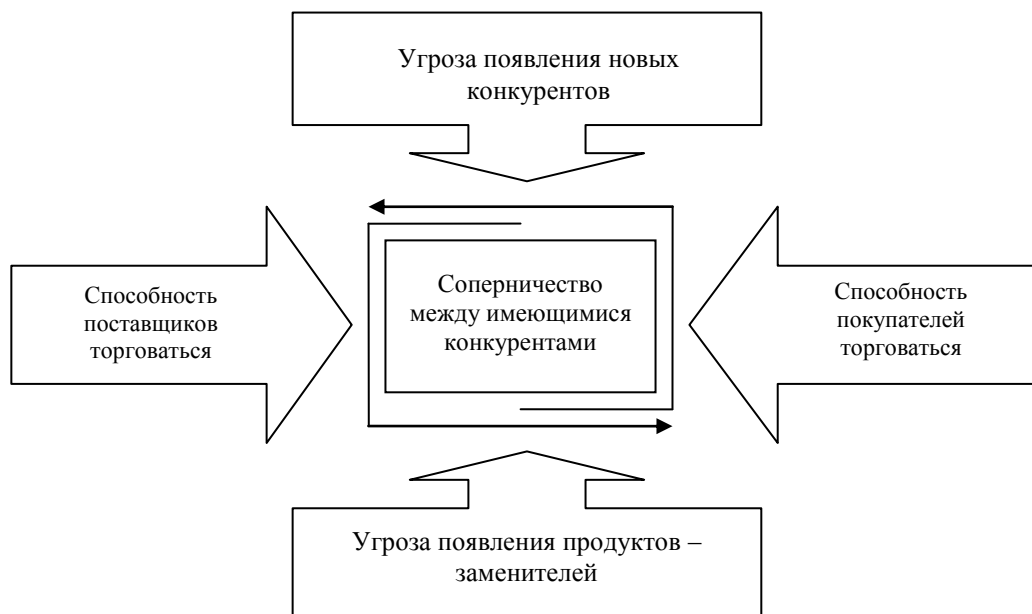


Рис. 4. «Пять сил», определяющих конкуренцию в бизнесе

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.

Для того чтобы провести анализ микроокружения можно воспользоваться следующей схемой (рис. 5).

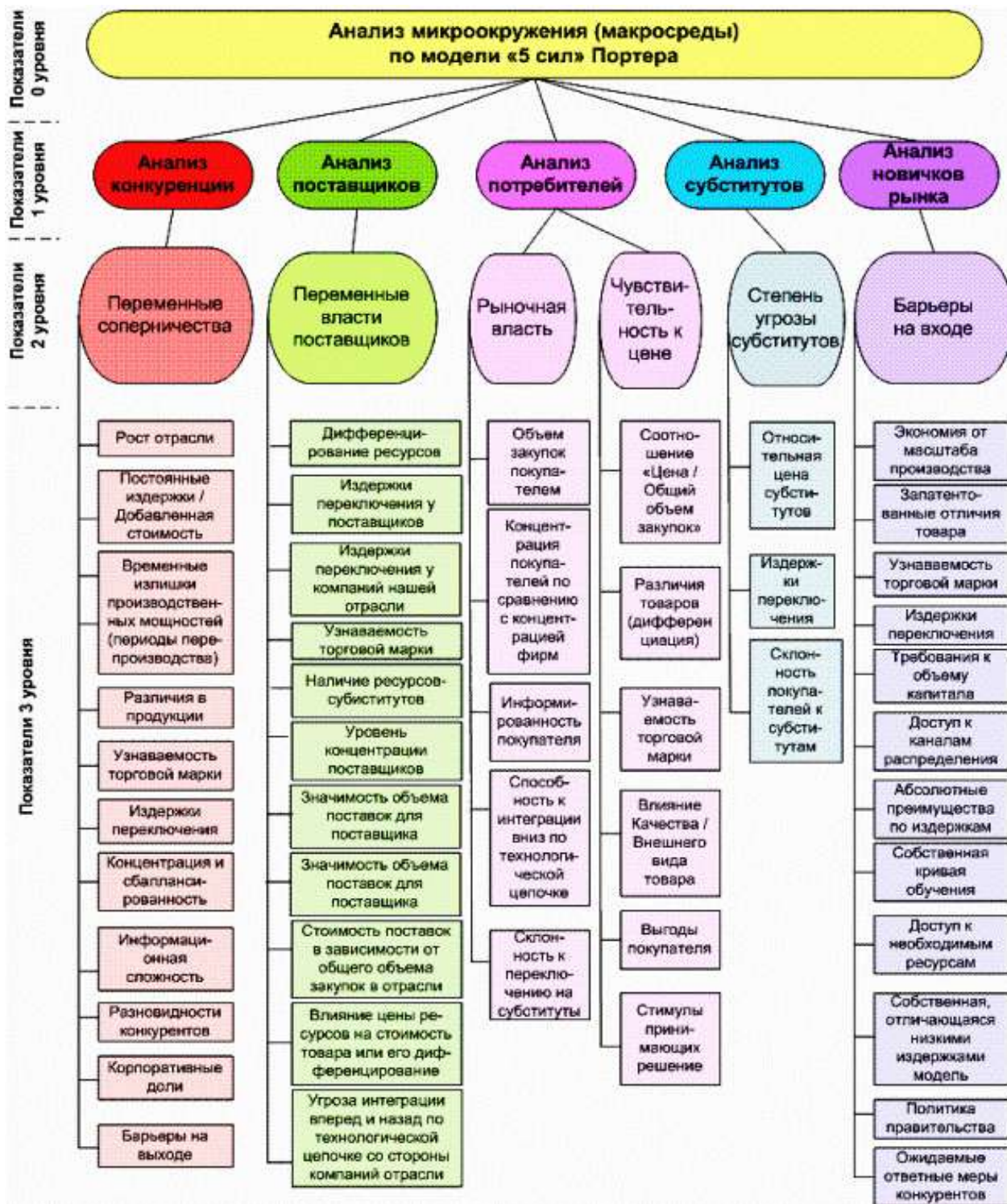


Рис.5. Модель «5 сил» («5 угроз») Майкла Портера

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. 2).

Таблица 2

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 интервал.

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. 6).

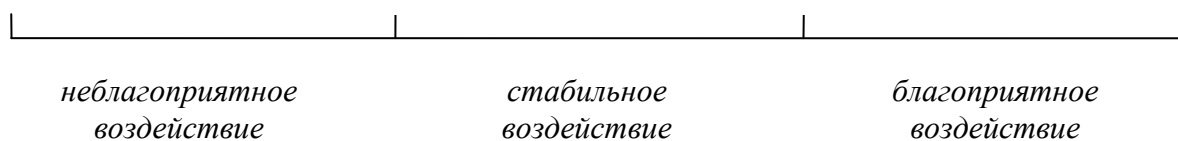


Рис. 6. Степень воздействия внешней среды прямого воздействия на деятельность предприятия

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

Вывод: _____

5. 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. 3).

Таблица 3

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: _____

 _____.

6. Стратегический SNW-анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это _____

 _____.

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 оборудования 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. 4).

Таблица 4

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: _____

_____.

7. Методика 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. 5).

Таблица 5

Шаблон SWOT-анализа (на примере Вашей организации)

Внутренняя среда организации	Внешняя среда организации
Слабые стороны:	Возможности:

Продолжение таблицы 5

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. 6).

Таблица 6

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. 7).

Таблица 7

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. 7.

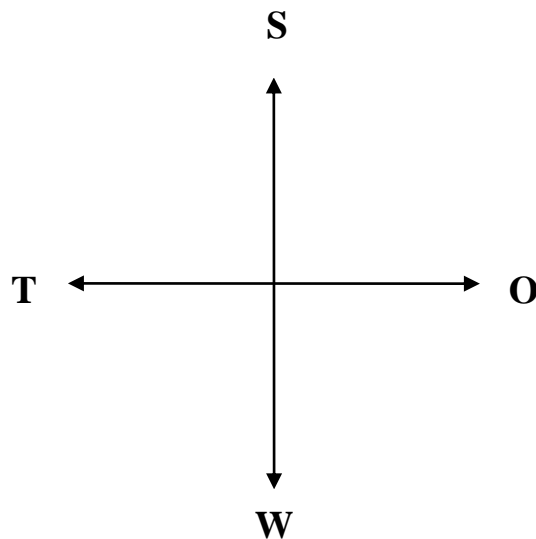


Рис. 7. Количественная оценка ячеек матрицы SWOT-анализа

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

Вывод: _____

8. 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. 8).

Таблица 8

Факторы, характеризующие положение предприятия и условия его функционирования

№	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. 9).

Таблица 9

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. 8).

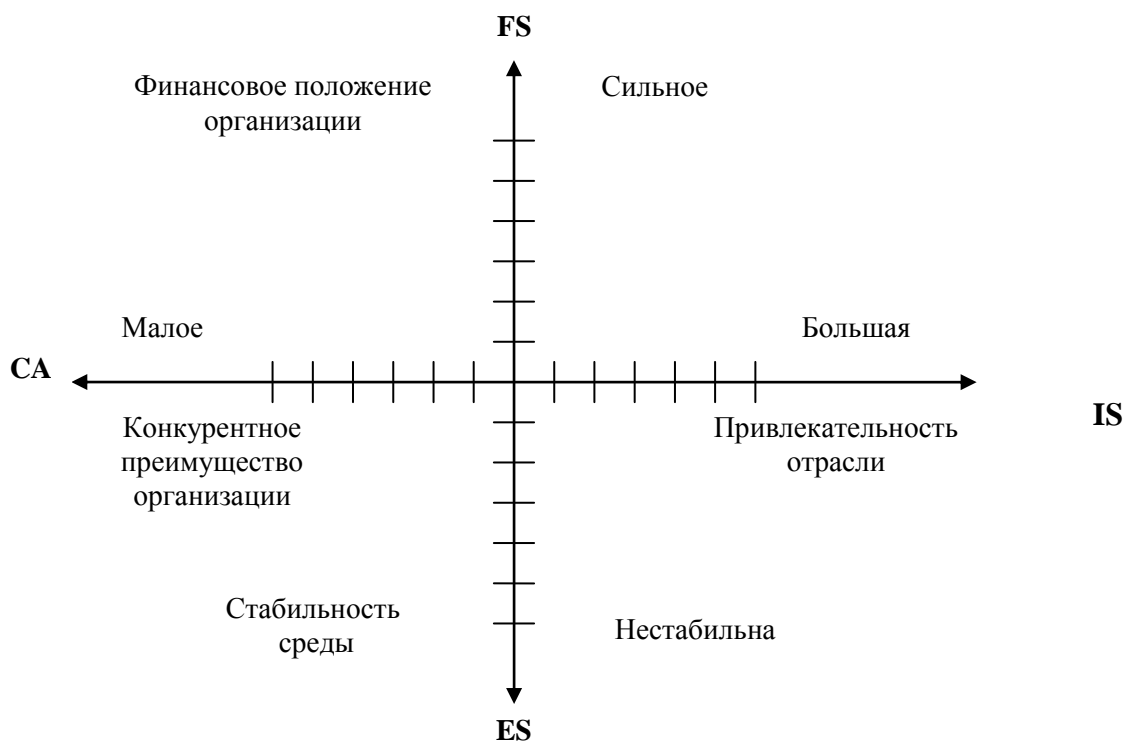


Рис. 8. Координатная сетка для SPACE – анализа

На координатной сетке могут получиться 4 варианта матрицы SPACE, соответствующие четырем позициям: агрессивной; консервативной; конкурентной; защитной (рис. 9).

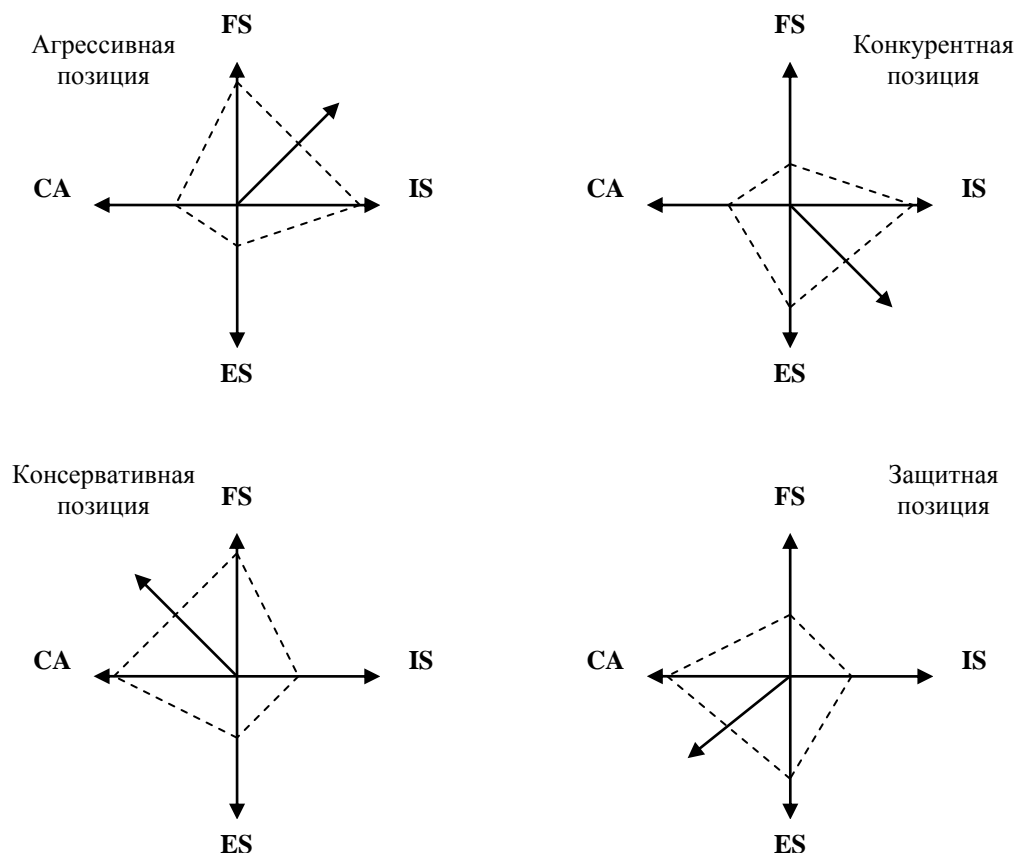


Рис. 9. Позиции матрицы SPACE

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. 10).

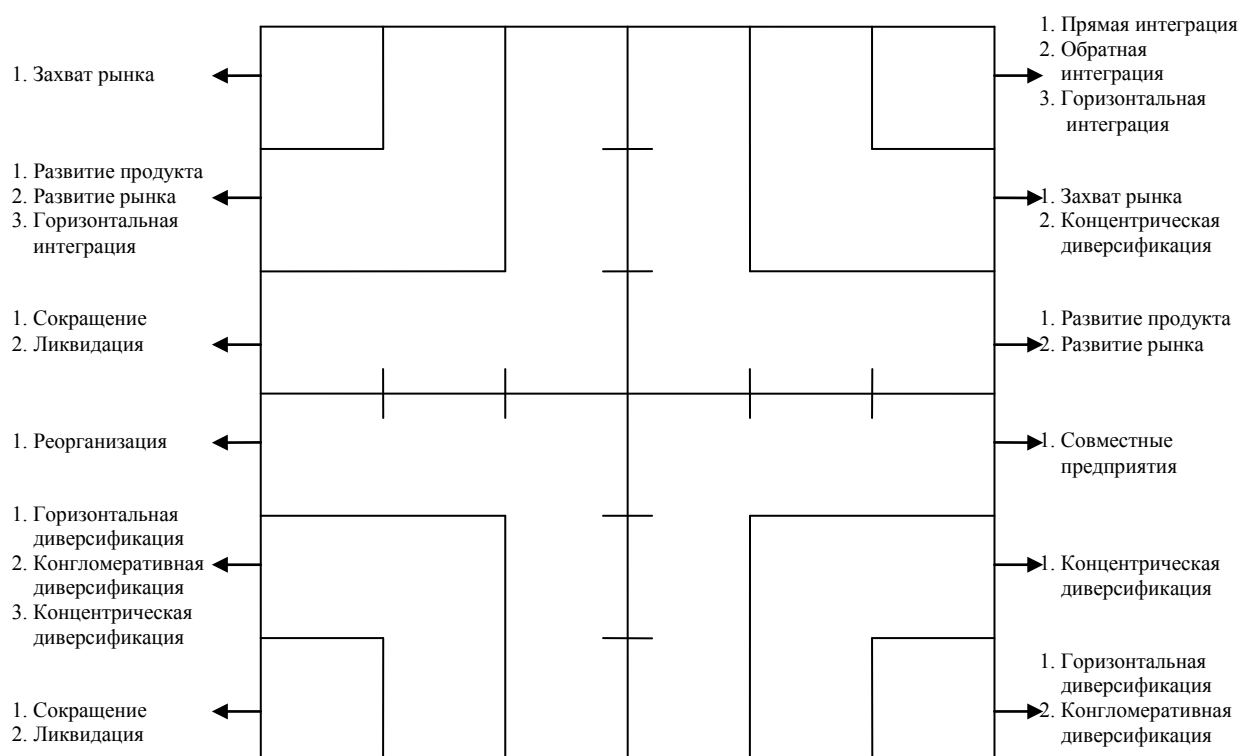


Рис. 10. Возможные стратегические действия согласно местонахождению вектора стратегической позиции организации

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

9. Метод анализа GAP

Один из наиболее эффективных методов стратегического анализа – анализ разрывов, или GAP-анализ (от англ. «gap» – разрыв), с помощью которого можно найти путь от текущего состояния к желаемому. Метод анализа GAP разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии.

Цель GAP-анализа состоит в том, чтобы выявить те рыночные возможности, которые могут стать для организации эффективными рыночными преимуществами.

Шаги GAP-анализа, представленные ниже, характерны для корпорация, состоящих из подразделений (зависимых предприятий) и создающих бизнес-портфель – набор определенных видов деятельности и товаров:

1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, один года, пять лет;

- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
- 7) согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
- 9) уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих подразделений в целях создания этих ресурсов.

GAP-анализ применяется в основном для анализа маркетинговой информации и позволяет четко описать существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

Другими словами, GAP-анализ представляет собой набор мероприятий, позволяющих делать вывод о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению. Это может быть несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и ее отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов.

В процессе GAP-анализа маркетинговой информации на основе полученной информации о текущем состоянии дел в организации производится анализ разрывов по различным критериям, который включает в себя следующие этапы:

- 1) определение текущего значения – прогноз состояния организации на планируемый период, позволяющий оценить, какое положение могла бы занимать Ваша организация и просчитать возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений;
- 2) определение максимально доступного значения – определение преодолемости разрыва (преодолим ли разрыв вообще?). Если разрыв слишком велик для его преодоления с помощью собственных ресурсов, то целесообразно: либо пересмотреть желаемое будущее; либо разбить достижение желаемого будущего на несколько переходных этапов; либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3. Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. Необходимо разбить общий разрыв на составляющие, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения

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

4. Набор планов (инициатив) по достижению поставленных целей. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований.

Для поиска стратегических решений с помощью метода GAP-анализа рекомендуется заполнить таблицу анализа разрывов (табл. 10).

Таблица 10

Поиск стратегических решений на основе результатов анализа разрывов

Разрыв	Задача	Инициатива

Таким образом, анализ GAP можно назвать организованной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

10. Метод анализа LOTS

Разработка примерно в 1980 г. метода, получившего название LOTS (что на шведском языке означает «лоцман»), явилась попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес.

Первоначально LOTS применяли для оценки рыночного потенциала гиалюровой кислоты (экстракта петушиных гребешков). В результате анализа маркетинг этого товара был сосредоточен в области глазной хирургии – одной из десятков областей возможного применения кислоты. Это было самой выгодной операцией фирмы «Фармация»: продукт под фирменным названием «Хеалон» произвел революцию в современной глазной хирургии.

С тех пор язык LOTS был систематизирован. Его преподавали руководителям шведского бизнеса и иностранных дочерних фирм. В сокращенном варианте его изучают люди, непосредственно не связанные с покупателями и маркетингом.

Философия LOTS исходит из того, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей.

LOTS-анализ – гибкий алгоритм исследования деятельности организации и ее положения на рынке, включающий детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии организации в целом до индивидуального проекта внутри предприятия.

Анализ по методу LOTS включает 9 этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов организации;
- организации менеджмента;
- отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Таким образом, целью LOTS-анализа является позиционирование организации в среде и выработка стратегий деятельности. Основным принцип анализа – выявление степени соответствия деятельности организации потребностям потребителей.

11. Метод анализа PIMS

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) – метод анализа влияния рыночной стратегии организации на прибыль, разработанный в середине 60-х годов в компании General Electric.

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании. База данных этой модели формируется в Институте стратегического планирования, который находится в Бостоне, и имеет филиалы в других странах.

В процессе исследования используется эмпирическая база данных, охватывающая порядка 3000 предприятий США и Европы. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством,

так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим).

Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рис. 11.

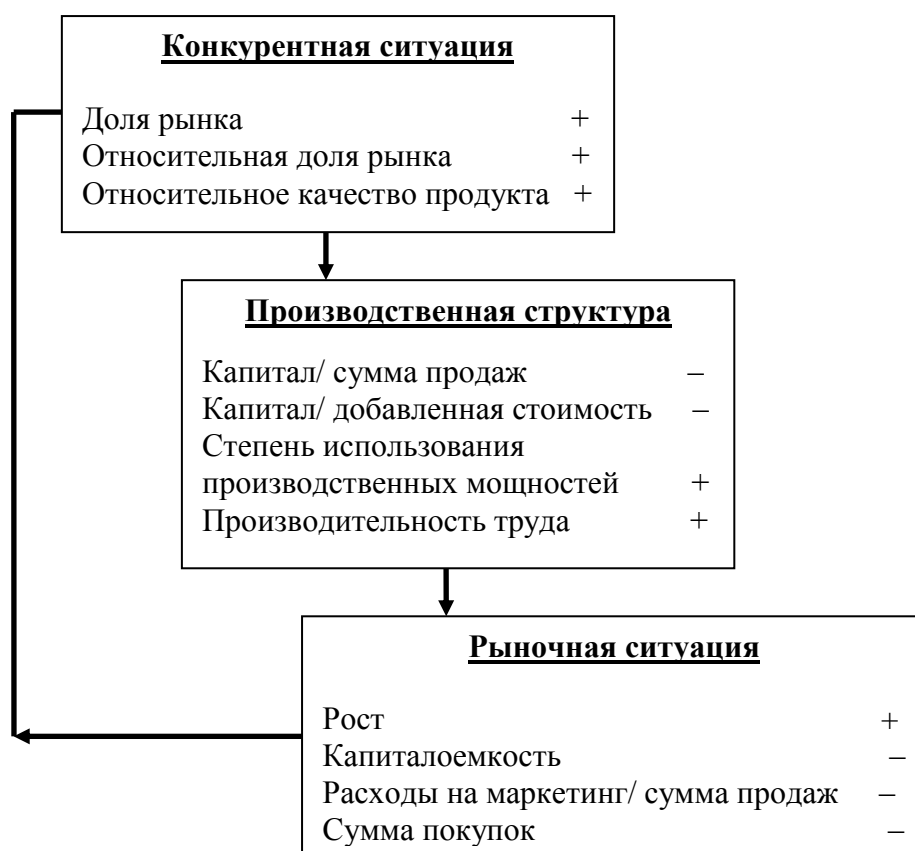


Рис. 11. Решающие факторы прибыльности

Эти факторы подразделяются на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак «-» означает неблагоприятный эффект. Факторы ранжированы.

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают:

- капиталоемкость;
- относительное качество продукта;
- относительная доля компании на рынке;
- производительность труда.

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее авторы пытаются измерить относительное качество продукта, т.к. решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребностей потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

12. Тестовые задания по курсу

1. 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

2. Факторы внешней среды:

- а) конкуренты
- б) местное население
- в) персонал организации
- г) организационная культура
- д) организационная структура

3. Источник ресурсов организации:

- а) микросреда
- б) макросреда
- в) внешняя среда
- г) внутренняя среда
- д) стратегическое планирование

4. Составляющие микросреды организации:

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

5. Составляющие внешней среды прямого воздействия:

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

6. Среди сил Портера присутствуют:

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

7. 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

8. 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

9. 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

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

- а) SWOT-анализ
- б) EFAS-резюме
- в) SNW – анализ
- г) PESTE-анализ
- д) SPACE-анализ

11. 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

12. Инструмент проведения анализа внутренней среды:

- а) SNW-анализ
- б) матрица BCG
- в) EFAS-резюме
- г) SPASE-анализ
- д) PESTE-анализ

13. Инструмент для совместного изучения внешней и внутренней среды

- а) SWOT-анализ
- б) EFAS-резюме
- в) SNW – анализ
- г) PESTE-анализ
- д) модель 5 сил Портера

14. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

- а) угроз для бизнеса
- б) сильных сторон фирмы
- в) конкурентных преимуществ
- г) слабых сторон организации
- д) благоприятных возможностей для бизнеса

15. Метод стратегического анализа, предназначенный для выявления разрывов:

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

16. 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

17. 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

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

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

19. Метод анализа влияния рыночной стратегии организации на прибыль:

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

20. 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

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

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

Рекомендуемая литература

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление: Бизнес стратегия для успешного менеджмента: пер. с англ. - 6-е изд. М., 2003. 542с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. 208 с.
3. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006. 208 с.
4. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М.: ЮНИТИ, 2005. 400 с.
5. Анискин Ю.П. Организация и управление малым бизнесом: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2002. 160 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2002. 519 с.
7. Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены: Учебное пособие. М.: Дашков и Ко, 2002. 380 с.
8. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: Центрполиграф, 2004. 496 с.
9. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2005. 237 с.
10. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия (СУРП). М.: Финансы и статистика, 2001. 240 с.
11. Боумен К. Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
12. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем. Учебник для эконом. вузов – 3-е изд., испр. и доп. М.: Элит, 2003. 560 с.
13. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: Возможности для будущего процветания: Пер с англ. М.: Финпресс., 2000. 271 с.: ил.
14. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 2003. 296 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. М.: Гардарики, 2002. 528 с.
16. Волконогова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: ПРИОР, 2004. 241 с.
17. Володькина М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2002. 155 с.
18. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. М.: Омега-М, 2004. 472 с.
19. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. 96 с.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.
21. Глушаков В.Е. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2003. 195 с.
22. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования

- экспериментов. г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. 400 с.
23. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2001. 380 с.
 24. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. 208 с.
 25. Добренькова Е.В., Долгоруков А.М. Стратегическое управление бизнесом. М.: Международный институт бизнеса и управления, 2001. 407 с.
 26. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. СПб.: Питер, 2008. 240 с.
 27. Ефимова С.А. Стратегический менеджмент. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2010. 112 с.
 28. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Юрист, 2003. 416 с.
 29. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. М.: Генезис, 2001. 752 с.
 30. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пос. для вузов. 6-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2003. 336 с.
 31. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 416 с.
 32. Кателько В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПб университет, 2008. 548 с.
 33. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. М.: Норма, 2001. 544 с.
 34. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2001. 212 с.
 35. Коробейников И.О., Панов А.И. Стратегический менеджмент. – 3-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 303 с.
 36. Коротков Э.М. Исследование систем управления. Учеб. для ВУЗов. – 2-е изд. М.: Дека, 2004. 336с.
 37. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен. М.: Эксмо, 2007. 96 с.
 38. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник, 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование, 2008. 496 с.
 39. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003. 336 с.
 40. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005. 288 с.
 41. Левицки С. Как разработать стратегию. Практические рекомендации по созданию реально работающих стратегий. Днепропетровск: Баланс Клуб, 2004. 316 с.

42. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. М.: Дело и сервис, 2006. 400 с.
43. Леонтьев С.В. Стратегии успеха: Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. М.: Новости, 2000. 336 с.
44. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: Учебник. М.: Дело, 2000. 392 с.
45. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 218 с.
46. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Проспект, 2008. 224 с.
47. Маркова В.Н., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: Инфра-М, 2007. 288 с.
48. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. М.: Дашков и Ко, 2004. 884 с.
49. Маурик Ван. Дж. Эффективный стратег / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 208 с.
50. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб.: ПИТЕР, 2000. 336 с.
51. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: ПИТЕР, 2001. 688 с.
52. Панов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Н.Новгород: НКИ, 2000. 240 с.
53. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко, С.В. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: КноРус, 2005. 496 с.
54. Парахина В.Н. Ушвицкий Л.И. Основы теории управления. М.: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
55. Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.Д. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 202 с.
56. Плотников М.В. Стратегический менеджмент: Материалы к курсу. Н. Новгород, 2009. 118 с.
57. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. М: ИНФРА-М, 2000. 304с.
58. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение - важнее, чем знание: Учеб. пос. для вузов. М.: Дело, 2003. 352 с.
59. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. 155 с.
60. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие – М.: Инфра. М, 2002. 96 с.
61. Скрынченко Б.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. М.: Экзамен, 2007. 128 с.
62. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 271 с.
63. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. СПб.: Питер, 2003. 320с.

64. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, А.Г. Дейнека, Л.А. Позднякова. Х.: Олант, 2002. 416 с.
65. Сухарев О.С. Стратегия эффективного развития фирмы. М.: Экзамен, 2008. 288 с.
66. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. 412 с.
67. Траут Дж. Сила простоты: Руководство по успешным бизнес-стратегиям. СПб.: Питер, 2004. 224 с.
68. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. 288 с.
69. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: Из прошлого к будущему: Учебное пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 208 с.
70. Уваров В.А., Пятибратов И.С. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. М.: АО «Арго», 2001. 288 с.
71. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дело, 2008. 448 с.
72. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. М.: Феникс, 2009. 512 с.
73. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие, 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

Ворочай Светлана Валерьевна
Швецова Ольга Александровна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебное пособие
для студентов специальности
080507 «Менеджмент организации»

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 25.03.2010 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п. л. 2,09. Тираж 100 экз. Изд. № 1613.

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянская ГСХА