

Владимирский государственный университет

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ
В СОВРЕМЕННЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Учебно-практическое пособие

Владимир 2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Учебно-практическое пособие

Электронное издание



Владимир 2026

ISBN 978-5-9984-2096-2
© Захаров С. С., 2026

УДК 338.24
ББК 65.291.213

Автор-составитель С. С. Захаров

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры автоматизации, мехатроники и робототехники
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
А. А. Посажеников

Доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры менеджмента,
директор Центра стратегического развития
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)
О. Л. Гойхер

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Стратегические методологии в современных экономических системах [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / авт.-сост. С. С. Захаров ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2026. – 184 с. – ISBN 978-5-9984-2096-2. – Электрон. дан. (4,58 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит структурированный комплекс теоретических материалов, практических методик и инструментов для стратегического управления организацией. Рассмотрены вопросы и проблемы использования стратегических методологий в современном менеджменте для грамотного их применения на практике, проанализированы внешняя и внутренняя среда предприятия, а также инструменты реализации и контроля.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и 38.03.02 «Менеджмент».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 56. Табл. 61. Библиогр.: 30 назв.

ISBN 978-5-9984-2096-2

© Захаров С. С., 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ	7
1.1. Понятие и сущность стратегии в современных экономических системах	7
1.2. основополагающие классификации стратегии в экономических системах	13
1.3. Стратегические методологии, применяемые в экономических системах	26
<i>Контрольные вопросы</i>	34
<i>Практическая работа 1. Применение методологий SWOT-анализа и проектного управления для формирования стратегии развития экономической деятельности современного предприятия</i>	35
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	58
Тема 2. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ	59
2.1. Метод «Портфельный анализ».....	59
2.2. Метод «Пять сил» Майкла Портера.....	65
2.3. PEST (STEP)-анализ.....	67
2.4. SWOT-анализ	70
2.5. GAP-анализ.....	81
2.5.1. GAP-анализ применительно к увеличению объема продаж.....	82
2.5.2. GAP-анализ применительно к сегментам рынка и продуктам (потребностям)	85
2.5.3. GAP-анализ применительно к имиджу компании, ее продуктам или маркетинговой деятельности	87
2.5.4. GAP-анализ применительно к конкурентному положению	87

2.5.5. GAP-анализ применительно к реализации намеченных планов.....	90
2.6. CVR-анализ.....	92
2.7. Диаграмма Исикавы.....	96
2.8. ABC-анализ.....	98
2.9. Диаграмма Парето.....	102
2.10. ФСА (ABC) – функционально-стоимостный анализ.....	105
<i>Контрольные вопросы</i>	109
<i>Практическая работа 2. Применение методологии PEST-анализа для оценки взаимодействия современного предприятия</i>	109
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	124
Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ МОДЕЛИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ.....	125
3.1. Модель Бостонской консультационной группы.....	125
3.2. Модель И. Ансоффа и Д. Абеля.....	130
3.3. Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/McKinsey).....	133
3.4. Модель Shell/DPM (Direct political matrix).....	141
3.5. Модель HOFER/SCHENDEL.....	150
<i>Контрольные вопросы</i>	163
<i>Практическая работа 3. Применение методологии конкурентного анализа в экономических системах для формирования стратегических действий во внешней среде</i>	164
<i>Список рекомендуемой литературы</i>	175
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	176
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ.....	178
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	179
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	180
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	183

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, где изменения происходят с невероятной скоростью, а конкуренция становится всё более острой, умение мыслить и действовать стратегически – это уже не просто преимущество, а необходимое условие для выживания и развития. Будь то управление крупной корпорацией, запуск собственного стартапа или планирование личной карьеры – без чёткой стратегии легко потерять ориентиры и упустить важные возможности.

Учебно-практическое пособие создано для тех, кто стремится не просто следить за стратегией предприятия, а хочет научиться формировать её. Мы живём в эпоху переизбытка информации, когда интуитивных решений уже недостаточно. Успех сегодня требует четких стратегических методологий, основанных на проверенных основах стратегического менеджмента.

Цель пособия – систематизация знаний и навыков в области методологии формирования стратегии с целью понимания их влияния на эффективность управления в экономических системах.

Задачи:

- изучить понятие и сущность стратегии в современных экономических системах;
- разобрать основополагающие классификации стратегии в экономических системах;
- кратко изучить стратегические методологии, применяемые в экономических системах;
- рассмотреть основополагающие стратегические методологии в экономических системах: портфельный анализ, «Пять сил» Майкла Портера, PEST (STEP)-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ, CVP-анализ, диаграмму Исикавы, ABC-анализ, диаграмму Парето, ФСА (ABC) – функционально-стоимостный анализ;
- изучить стратегические методологии моделирования в современных экономических системах: модель Бостонской консультационной группы, модель Ансоффа и Д. Абеля, модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/McKinsey), модель Shell/DPM (Direct political matrix), модель HOFER/SCHENDEL.

В результате изучения материала пособия студенты должны овладеть следующими **компетенциями**:

Знать:

- теоретические основы понятия и сущности стратегии, ключевые классификации стратегий, а также объект и предмет стратегии;
- закономерности функционирования современных экономических систем различного уровня в условиях цифровизации и глобальной неопределенности;
- классические и инновационные инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации (включая PESTEL, SWOT, SNW, модель «Пять сил» Портера, матрицы BCG, McKinsey/GE, Shell).

Уметь:

- проводить комплексный аудит внешней микро- и макросреды организации, выявлять ключевые тренды, рыночные возможности и угрозы;
- оценивать внутренний потенциал и ключевые компетенции экономической системы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ;
- разрабатывать и обосновывать стратегию предприятия в условиях дефицита информации.

Владеть:

- методиками построения стратегических карт и проектирования современных бизнес-моделей;
- навыками стратегического мышления для идентификации системных проблем и скрытых резервов в экономических системах;
- инструментами SWOT- и PEST-анализа для оптимизации стратегических перспектив на предприятии;
- методами контроля и мониторинга реализации стратегии, а также управления изменениями в организации при ее внедрении.

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

1.1. Понятие и сущность стратегии в современных экономических системах

Довольно трудно дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него, картина меняется весьма существенно. Современные исследователи понятия стратегии в общем его определении сходятся, хотя при расшифровке отдельных его составляющих занимают различные позиции:

Исследователи и практики хозяйственной деятельности экономических систем часто трактуют понятие «стратегия» по-разному, полагая, что это общий термин, не нуждающийся в специальном определении, хотя его содержательная составляющая, как правило, предполагает некие различия.

Изучив труды ученых в сфере стратегических методологий, можно выделить следующие определения понятия «стратегия» (табл. 1).

Таблица 1

Определения экономической категории «стратегия»

Автор	Определение
1. И. Ансофф, К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, А.Н. Люкшинов	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности [13]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не приведено подробной аргументации направлений принятия решений в определенных условиях
2. В.А. Баринов	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей [1]. «+» приведены факторы, влияющие на принятие решений « - » не раскрыты направления деятельности стратегии
3.Л.Е.Басовский	Стратегия компании – это идеология развития, качественного конкретизирования в виде ориентиров и состояний компании, последовательности действий по их достижению в рамках сформированных целей [3]. «+» ориентир на развитие предприятия « - » не раскрыта последовательность действий формирования стратегии

Окончание таблицы 1

4. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Б.Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [13]. «+» указаны сроки и направления формирования стратегии « - » не приведены факторы, влияющие на принятие решений
5. А.Д. Воронин	Стратегия – это правила принятия решений, которые формируются в момент начала их реализации [5]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не указаны направления реализации планов
6. П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках [9]. «+» приведено направление деятельности стратегии « - » не раскрыты условия, в которых формируется стратегия
7. А.А. Томпсон, А.Дж.Ш. Стрикленд	Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую [27]. «+» указаны цели реализации стратегии « - » не раскрыты условия, в которых формируется стратегия
8. Н. Туленков	Стратегия – это установленная на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность предприятия, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность предприятия к выживанию в конкретной ситуации [9]. «+» приведены факторы, влияющие на принятие решений « - » не раскрыта последовательность действий формирования стратегии
9. Э.А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей [7]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не раскрыты условия, в которых формируется стратегия
10. О.С. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [13]. «+» четкое определение стратегии
11.М.Х. Мескон, М. Альберг, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [10]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не приведены факторы, влияющие на принятие решений
12. Г.А. Степанова	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [22]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не приведены факторы, влияющие на принятие решений
13. Ю.А. Гуськов	Стратегия – это общий всесторонний план достижения цели [7]. «+» данное определение раскрывает общую суть стратегии « - » не приведены факторы, влияющие на принятие решений

Наиболее точным определением из приведенных является определение О.С. Виханского: стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

В общем виде стратегия представляет собой детальный комплексный план управленческих действий, предназначенный для того, чтобы обеспечить достижение долговременного успеха предприятия.

Сущность стратегии предприятия заключается в том, что стратегия предприятия – это план действий, цель которого – улучшить положение предприятия в борьбе с конкурентами.

Как правило, она разрабатывается высшим руководством предприятия и в ней определяются пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов.

Это общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей, выбор главных целей и всесторонних мероприятий, которые показывают, чего хочет достичь предприятие.

Стратегия всегда затрагивает предприятие и ее внешнее и внутреннее окружение. Она не бывает простой. Это содержание и процесс. Ее невозможно продумать до конца. Она предполагает разнообразные мыслительные процессы. От стратегии зависит благополучие предприятия.

Разработка стратегии в экономических системах требует изучения двух основных элементов:

- 1) оценки внешней окружающей обстановки;
- 2) оценки внутренних ресурсов предприятия [2].

В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция включает в себя несколько элементов (рис. 1).



Рис. 1 – Элементы современной стратегии в экономических системах

А. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии в экономических системах:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов, методов поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определённых участках или возможностях, во-вторых, отбросить все

3. Остальные возможности как несовместимые со стратегией.

4. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

5. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

6. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первоначальной стратегии. Поэтому необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии [13].

Прежде всего, к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – политика, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей. Третьим элементом стратегии являются планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, призванная решать задачи распределения ресурсов.

Для обеспечения реализации стратегических задач необходима адекватная реакция на изменение условий рынка, свежие решения, новые технологии, модификацию предпочтений потребителей, политические и нормативно-правовые новации, появление новых возможностей, неожиданные критические ситуации. Нельзя забывать и про варианты стратегии, которые также играют немаловажную роль (рис. 2).



Рис. 2 – Варианты стратегии в экономических системах

Объектами стратегии являются предприятия, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны предприятий.

Предмет стратегии можно определить, как генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленным целям [13].

Основными задачами стратегии являются:

- выбор эффективных направлений хозяйственной деятельности, которые необходимо развивать;

- определение размера капитальных вложений и других ресурсов, необходимых для осуществления выбранных направлений хозяйственной деятельности;

- оценка результатов отдачи от вложений [9].

Главной целью формирования стратегии можно назвать упорядочение и распределение ограниченных ресурсов организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды (рис. 3).

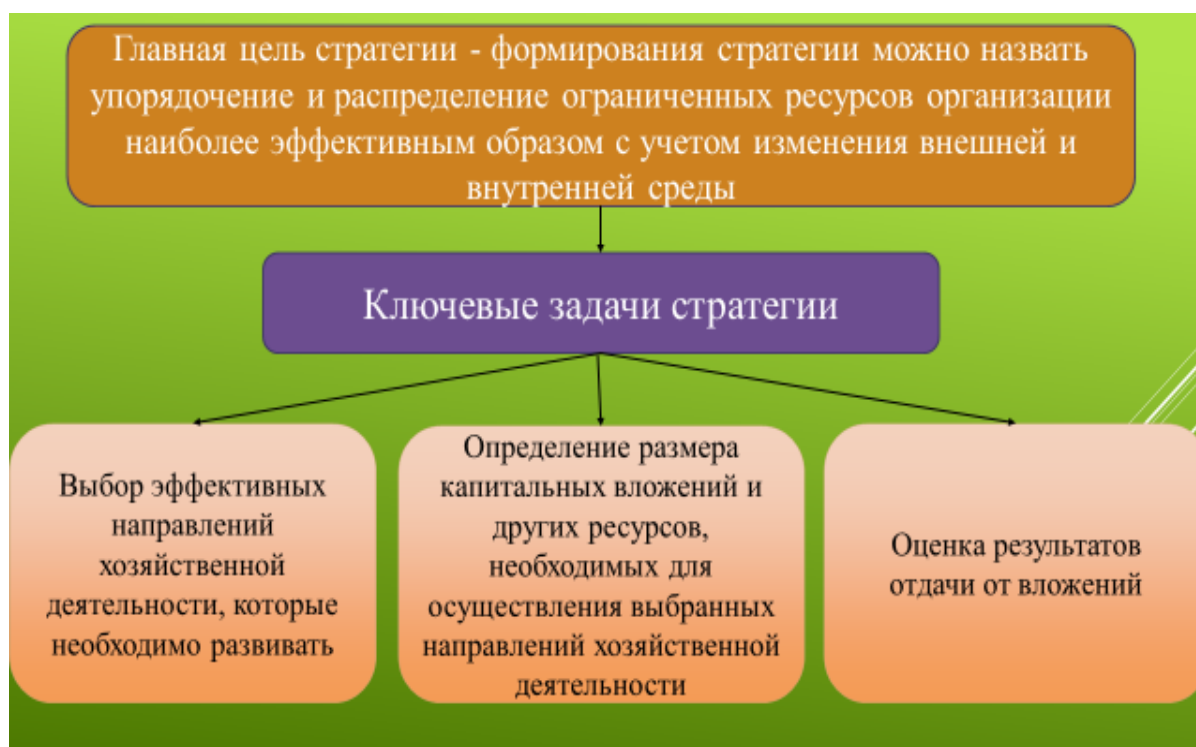


Рис. 3 – Ключевые цели и задачи стратегии в экономических системах

Подводя итоги, можно сказать, что каждая формулировка понятия «стратегия», данная различными учеными, в своей мере отражает суть данного определения. Однозначное определение понятия стратегии дать затруднительно. Наиболее удачной является следующая формулировка, которая обобщает все вышеизложенные: стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, а также позиции предприятия в окружающей среде, приводящее ее к целям и задачам. Важно понимать, что при разработке стратегии определяющим является стратегическое видение высшего руководства. Но оно должно заключаться не только в определении путей и методов достижения поставленных целей, но и интуитивно предугадывать развитие событий

во внешней среде. Поэтому хорошая стратегия – это одновременно и запланированная деятельность, и реакция на изменения обстоятельств (как внутри предприятия, так и внешних).

Таким образом, любое современное предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы развивать свою экономическую деятельность, необходимо заниматься стратегическим планированием с использованием методологий на профессиональном уровне.

1.2. основополагающие классификации стратегии в экономических системах

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь основные. В экономической литературе широко применяется классификация стратегий по различным критериям и предложенная различными учеными. Вся классификацию можно представить в виде рис. 4.



Рис. 4 – Виды общих и именных классификаций стратегии в экономических системах

I. Общие классификации стратегий.

1.1 Классификация по уровню иерархии представлена на рис. 5.

Первый уровень характерен для крупных концернов, холдингов, финансово-промышленных групп, где ключевым моментом является управление диверсифицированным бизнесом. Решаются вопросы финансирования и выбора сфер бизнеса; возможности расширения, ликвидации и репрофилирования сфер бизнеса.

Второй уровень фирмы предполагает управление недиверсифицированным бизнесом (самостоятельным предприятием или подразделением более крупной диверсифицированной организации). Решаются вопросы оптимального управления в соответствии с корпоративной стратегией и имеющимся конкурентным потенциалом бизнеса.

Не все рассмотренные стратегии доходят до стадии реализации. В фазе реализации выработанной стратегии выделяет "сознательную" (запланированную) и "возникающую" (реализуемую) стратегии.

Стратегия, направленная на внешнюю среду (на определенные объекты и процессы микро- или макроокружения предприятия), и стратегия, направленная на внутреннюю среду (на определенные элементы, связи или структуру предприятия).



Рис. 5 – Классификация стратегий в экономических системах по уровню иерархии

Функциональный уровень - это стратегии функциональных подразделений фирмы (маркетинговых, финансовых, производственных, снабженческих и т.д.) [13].

1.2 Классификация стратегий по степени реализации показана на рис. 6.



Рис. 6 - Классификация стратегий по степени реализации в экономических системах

Все стратегии следует разделить на неотложные (для избежание кризиса); нереализованные (с указанием причины); реализованные (определение эффективности их реализации); продуманные (с четким планом реализации); предполагаемые (осуществляемые в случае наступления определенных событий). В зависимости от целей и положения организации зависит вид выбираемой стратегии [3].

1.3 Классификация стратегий по направленности представлена на рис. 7.



Рис. 7 – Классификация стратегий по направленности в экономических системах

Классический способ выбора направления реализации стратегии основывается на SWOT-анализе (анализе возможностей, угроз, сильных и слабых сторон). В данной курсовой работе будет проводиться

SWOT-анализ для того, чтобы правильно выбрать направление стратегии и ее корректировку [7].

1.4 Классификация по степени конкретизации представлена на рис. 8.

Стратегии следует подразделить на стратегии с измеримыми результатами, то есть еще до применения которой можно вычислить результат в нужном эквиваленте, и стратегии, у которых можно выявить лишь направление реализации.



Рис. 8 – Классификация стратегий по степени конкретизации в экономических системах

В каждой группе стратегий также необходимо определить степень реалистичности и сроки реализации стратегии. По моему мнению, такой вид стратегии, как в первом случае наиболее актуален для современного бизнеса [7].

1.5 Классификация по степени согласованности представлена на рис. 9.



Рис. 9 – Классификация стратегий по степени согласованности в экономических системах

Комплекс стратегий предприятия условно следует поделить на три большие группы: взаимодополняющие, независимые, взаимоисключающие. Возможно введение интервальных характеристик, например, частичное взаимодополнение, частичное взаимозамещение. Предприятие в зависимости от ситуации может чередовать стратегии или реализовывать их в определенной последовательности [13].

1.6 Классификация по степени активности представлена на рис. 10:



Рис. 10 – Классификация стратегий по степени активности в экономических системах

Первая стратегия направлена на адаптацию к макро- и микроокружению или даже в большей степени к изменению этого окружения, к формированию новаторских взаимоотношений. Вторая стратегия основывается в большей степени на адаптации к поведению основных конкурентов, а затем уже к микро- и макроокружению.

В качестве интервального варианта можно ввести понятие стратегии компромисса. Такая стратегия может использоваться как при острой конкурентной борьбе, так и при согласовании общих интересов при разделе рынка [13].

1.7 Классификация по глобальности изменений представлена на рис. 11.



Рис. 11- Классификация по глобальности изменений в экономических системах

Условно масштабность изменений, применяемых для реализации стратегии можно подразделить на реформирование, реструктуризацию, реорганизацию, прочие значительные и незначительные организационные изменения вплоть до ликвидации. С точки зрения расширенного воспроизводства фондов предприятия: новое строительство, модернизация, реконструкция, расширение, техническое перевооружение. Для того, чтобы воплотить стратегию в реальность, необходимо применить меры по изменению, улучшению, созданию организационных и иных структур на предприятии [3].

1.8 Классификация стратегий по степени риска представлена на рис. 12.



Рис. 12 – Классификация стратегий по степени риска в экономических системах

Инновационная (рисковая) - это стратегия по освоению новаций в бизнесе, например, разработка новых услуг, продуктов, технологий, освоение новых рынков, способов распространения товаров, способов управления, т.е. новых способов ведения бизнеса.

Стратегия умеренного риска - это стратегия постепенного развития компании без участия в непредсказуемых и высокорискованных мероприятиях.

Консервативная стратегия (безрисковая) - такого типа стратегии обычно используются зрелыми компаниями, которые довольны своими успехами и положением на стабильном рынке [7].

1.9 Классификация стратегий по направленности на объект представлена на рис. 13.

Конкурентная позиция и направленность большинства стратегий связаны с такими элементами: рынок продукта; географический рынок; технология; компания целиком. Выбор стратегии зависит от того, на какую сферу направлены меры по реализации стратегии.



Рис. 13 – Классификация стратегий по направленности на объект в экономических системах

После того как определены слабые и сильные стороны политики компании можно выбирать какой объект будет целью реализации стратегии [7].

1.10 Классификация по этапам жизненного цикла представлена на рис. 14.

По этапам жизненного цикла компании, отрасли, рынка продукта, географического рынка, технологии, самой стратегии. Эффективность и возможный набор стратегий будут зависеть от этапа жизненного цикла объекта.



Рис. 14 – Классификация стратегий по этапам жизненного цикла в экономических системах

В качестве основных этапов жизненных циклов можно назвать:

- формирование (создание, зарождение, возникновение);
- развитие (интенсивный рост);
- стабилизация (зрелость);
- кризис (спад, старение, ликвидация).

Если на первых этапах жизненного цикла предприятия гибкость и адаптация к изменениям высока, компания способна быстро менять и корректировать стратегии, то на последующих этапах высока сила инертности, сложившейся организационной и управленческой структуры [13].

1.11 Классификация по характеру развития стратегии представлена на рис. 15.



Рис. 15 – Классификация стратегий по характеру развития в экономических системах

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

1) стратегия концентрированного роста предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегия интегрированного роста обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур.

3) стратегия диверсифицированного роста реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке сданным товаром в рамках данной отрасли.

Стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации [7].

II Классификация стратегий, предложенная учеными.

2.1 Классификация стратегий по М. Портеру представлена на рис. 16.

М. Портер в начале 1980-х гг. выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых базовых постулатов. В книге «Стратегия конкуренции» он представил три вида общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности: лидерства в снижении издержек (поддержание издержек на более низком уровне, чем у конкурентов); дифференциации (как производство уникальной продукции); фокусирования (как сосредоточение на определенной группе покупателей).



Рис. 16 – Классификация стратегий по М. Портеру в экономических системах

В рамках стратегии лидерства по издержкам компания ставит

своей целью наладить малозатратное производство товаров отрасли. Обычно у такой компании широкая сфера деятельности: компания обслуживает несколько сегментов индустрии, при этом захватывая по возможности и смежные отрасли, зачастую именно такая широкая сфера деятельности и позволяет компании добиться лидерства в минимизации издержек. Источники преимуществ в области издержек могут быть весьма разнообразны, они варьируют в зависимости от типа отрасли. Это могут быть повышение эффективности за счет экономии на масштабе, собственных патентованных технологий, особых прав доступа к источникам сырья, а также многие другие факторы.

Стратегия дифференциации - стратегия завоевания конкурентного преимущества, предполагающая ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам.

Стратегия фокусирования заключается в том, чтобы выбрать определенный сегмент в отрасли и нацелиться исключительно на него, чтобы эта определенная группа покупателей выделила компанию на фоне конкурентов. Соответственно, задача компании выглядеть привлекательно именно для этого сегмента покупателей. Майкл Портер делит стратегию фокусирования на две части. Первая представляет собой фокусирование на издержках. Причем она связана с фокусированием на издержках в работе с одним выделенным компанией сегментом отрасли. За счет более низких издержек компания сможет добиться высокого конкурентного преимущества в глазах своей целевой группы. Второе ответвление стратегии заключается в фокусировании на дифференциации. Задачей компании в таком случае становится представить, как можно более привлекательным свой продукт для определенной целевой аудитории. В данном случае важно выбрать узкую целевую аудиторию (не в количестве), которая будет существенно отличаться от остальной части аудитории [13].

2.2 Классификация стратегий по Г. Минцбергну представлена на рис. 17.

Плановый вид соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса.

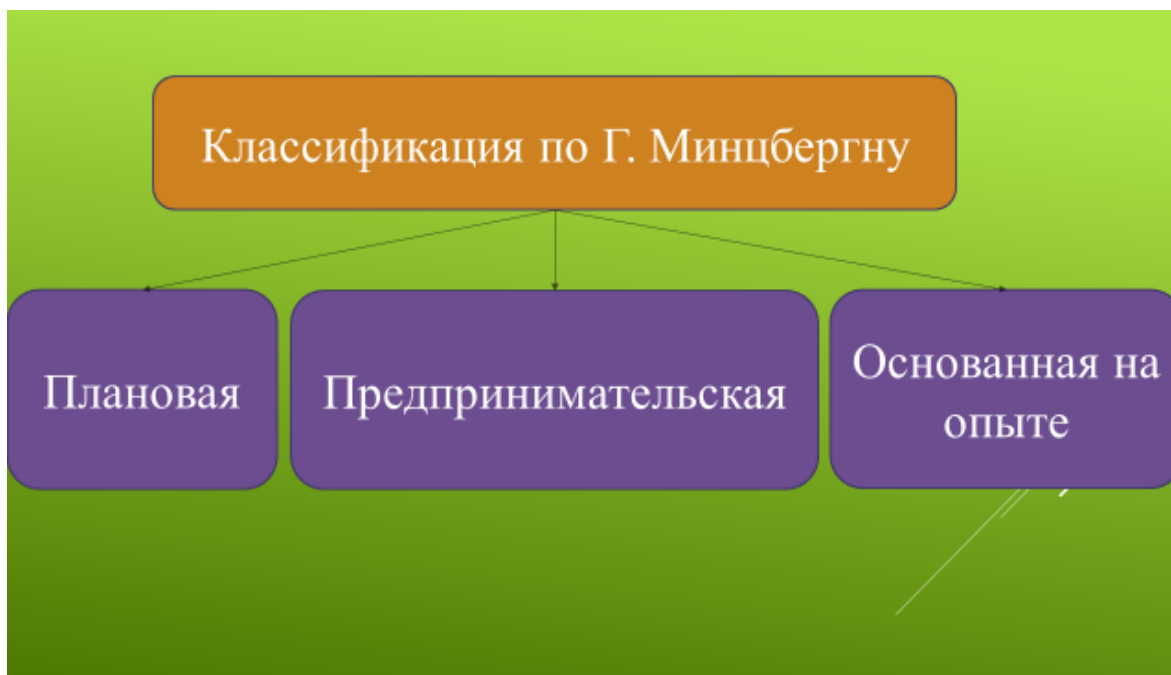


Рис. 17 – Классификация стратегий по Г. Минцбергнгу в экономических системах

Стратегия в этом случае выступает результатом планирования, причем результатом, стандартизованным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей.

Модель предпринимательского типа определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя на базе его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т.п. Такая стратегия часто возникает полуосознанно, но это не мешает ей выступать в роли своеобразного "зонтика", под которым принимаются конкретные решения, разрабатываются детальные планы, совершаются весьма четкие действия.

Модель обучения на опыте характеризует адаптивные стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. В таком случае стратегия может формироваться как спонтанно, так и управляемо, однако уровень контроля при этом сравнительно невысок, вмешательство осуществляется лишь под воздействием необходимости, а прогнозы рыночной конъюнктуры не разрабатываются [13].

2.3 Классификация стратегий по Ф. Котлеру представлена на рис. 18.

Стратегии по Котлеру:

- стратегия концентрированного роста: усиление позиции на рынке; развитие рынка; развитие продукта;
- стратегия интегрированного роста: обратная вертикальная интеграция; вперед идущая вертикальная интеграция;
- стратегия диверсифицированного роста: центрированная диверсификация; горизонтальная диверсификация; конгломеративная диверсификация;
- стратегия сокращения: ликвидация; сбор урожая; сокращение расходов.



Рис. 18 – Классификация стратегий по Ф. Котлеру в экономических системах

Научно обоснованная классификация позволяет четко определить место каждого элемента в общей системе выбора и реализации стратегии.

Классификация стратегий предприятия в конечном итоге должна предоставить возможность делать адекватные выводы об оптимальности той или иной схемы стратегического управления.

Выбор параметров оптимальности стратегий предприятия определяется миссией, целью и задачами предприятия, характеристикой анализируемого объекта, а также конкретной факторно-временной ситуацией [13].

1.3. Стратегические методологии, применяемые в экономических системах

Стратегические методологии, применяемые в экономических системах, на сегодняшний день довольно разнообразны. К наиболее часто используемым инструментам формирования стратегии относятся:

1. PEST-анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед с ежегодным обновлением данных.

PEST-анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T) (рис.19).

<p>P (POLITICAL)</p> <ul style="list-style-type: none">• тип управления государством• стабильность правительства• свобода слова и нормы законодательства• уровень бюрократии и коррупции• тенденции к регулированию или дерегулированию• законодательство в области труда и социальной помощи населению• наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет	<p>E (ECONOMICAL)</p> <ul style="list-style-type: none">• степень развития бизнес-структуры• темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции• уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда• степень глобализации экономики• уровень располагаемого дохода населения• степень развития банков• наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет
<p>S (SOCIO – CULTURAL)</p> <ul style="list-style-type: none">• численность населения, поло – возрастная структура населения• здоровье, образование, социальная мобильность• привычки и характер поведения работников, отношение к работе• общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)• уровень и стиль жизни• наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет	<p>T (TECHNOLOGICAL)</p> <ul style="list-style-type: none">• вклад технологий в развитие рынка• развитие интернет и мобильных устройств• активность и развитие научно-технических исследований• степень использования, внедрения и передачи технологий• наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

Рис. 19 – Пример матрицы PEST-анализа

P (Political) – факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

E (Economic) – факторы экономического состояния рынка. В

ходе анализа данной группы факторов необходимо определить ключевые параметры, характеризующих состояние экономики страны/рынка, на котором функционирует компания.

S (Socio — cultural) – факторы социального и культурного состояния рынка.

T (Technological) – факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка [13].

2. SWOT-анализ – один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT-анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли. Метод SWOT анализа – универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, предприятие, организация, регион, образовательное учреждение.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

В таблице SWOT-анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности.

Элементы SWOT-анализа (расшифровка аббревиатур): Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

S=Strengths – сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами, те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

W=Weaknesses – слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

O=Opportunities – возможности компании – благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем.

T=Threats – угрозы компании – негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на

рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка (рис. 20).

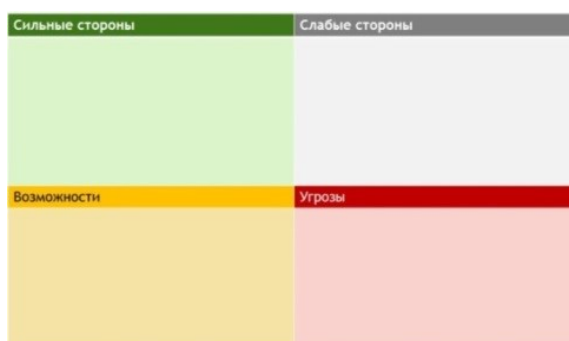


Рис. 20 – Стандартный вид таблицы SWOT-анализа

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT-анализа (рис. 21):



Рис 21 – Составление SWOT-анализа

Данная методика SWOT-анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара [13].

3. ADL-матрица является удобным инструментом при разработке стратегии, она позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/ отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений. Используя матрицу, вы всего

лишь за несколько минут сможете выработать правильные направления для стратегических управленческих решений, определить долгосрочный вектор развития компании, товара или услуги. ADL-матрица была впервые предложена компанией Arthur D. Little в 1970 году. В ее основу были включены 2 показателя: степень зрелости рынка и конкурентная позиция компании в отрасли (рис. 22).



Рис. 22 – ADL-матрица

В модели ADL предусмотрено 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли [13].

4. Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) – модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием. Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в журнале Harvard Business Review.

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия (рис. 23).



Рис. 23 – Матрица Ансоффа

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

1. стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;

2. стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;

3. стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;

4. стратегия диверсификации (diversification strategy): означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно [13].

5. Матрица BCG (также называется матрица «рост – доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х годов и является одной из первых моделей портфельного анализа. Основной задачей модели BCG является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций (рис. 24).

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
Относительная доля рынка			

Рис. 24 – Матрица BCG

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

Первый квадрант: «вопросительные знаки» или «трудные дети». В нем находятся такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют низкую долю рынка или, другими словами, занимают слабое положение на рынке.

Второй квадрант: «звезды». В данном квадранте находятся направления бизнеса компании, которые являются лидерами в своей быстро растущей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а, возможно, и увеличивать инвестиции.

Третий квадрант: «дойные коровы» представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товары и услуги компании, представленные в данном квадранте, являются основными генераторами прибыли и денежных средств.

Четвертый квадрант: «собаки». В нем сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании (рис. 25) [13].



Рис. 25 – Описание четырех квадрантов матрицы BCG

6. Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции Майкла Портера была описана в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность (рис. 26).



Рис. 26 – Матрица конкуренции Майкла Портера

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру [13].

7. ABC-анализ (ABC-analysis) – метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли. Цель ABC анализа – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов кампании (трудовые, временные, инвестиционные и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

В основе метода ABC-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

1. А группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов

2. В группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов

3. С группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой кампанией. Какой показатель ставить в основу ABC анализа – прибыль или валовые продажи – также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа [13].

В заключении можно сказать, что из всех вышеперечисленных стратегических методологий в экономических системах чаще всего используются: PEST-анализ, SWOT-анализ и матрица BCG. Наиболее удобным, доступным и надежным методом является SWOT-анализ, так как он в полной мере позволяет оценить исходное состояние предприятия, выявить незадействованные ресурсы и угрозы деятельности. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз, но и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений. Кроме того, применение SWOT-анализа при оценке экономической деятельности создает предпосылки для разработки тактики поведения и развития предприятия на рынке.

Контрольные вопросы

1. Приведите одно из определений экономической категории «стратегия»?

2. Из каких элементов состоит современная стратегия?

3. Что является объектом и предметом стратегии?

4. Назовите ключевую цель стратегии в экономических системах?

5. Перечислите основные задачи стратегии в экономических системах?

6. Перечислите и расшифруйте общие классификации стратегий в экономических системах?

7. Перечислите и расшифруйте именные классификации стратегий в экономических системах?

8. Назовите стратегические методологии, применяемые в экономических системах?

9. Опишите стратегическую методологию SWOT-анализ. В чем, на ваш взгляд, ее основные плюсы и минусы?

10. Является ли стратегическая методология PEST-анализ частью стратегической методологии SWOT-анализ. Ответ обосновать?

11. Для каких целей применяется стратегическая методология Матрица BCG и из каких четырех групп элементов она состоит?

Практическая работа 1. Применение методологий SWOT-анализа и проектного управления для формирования стратегии развития экономической деятельности современного предприятия

Цель работы: приобрести практические умения формирования стратегии развития экономической деятельности предприятия с помощью методологии SWOT-анализа, а также научиться обосновывать ее с помощью методов проектного управления.

Исходные данные:

С целью разработки стратегии развития экономической деятельности предприятия с помощью методологии SWOT-анализа, необходимо выделить ключевые сильные и слабые стороны предприятия, а также его возможности и угрозы. Для рассмотрения примера возьмем ГУП «Мосгортранс» и выделим для него:

Сильные стороны (S):

1. ГУП «Мосгортранс» является лидером по перевозкам пассажиров в Москве и Московской области;

2. Наличие современного транспортного парка и оборудования, что позволяет быстро и на высоком уровне оказывать услуги по пассажирским перевозкам;

3. Широкая и развитая инфраструктурная сеть маршрутов;

4. Наличие опытного и высококвалифицированного персонала на предприятии;

5. Наличие постоянной клиентской базы;
6. Бренд, вызывающий доверие граждан. Известность торговой марки. Государственная форма собственности;
7. Высокое качество оказываемых услуг по пассажирским перевозкам;
8. Широкий спектр услуг.

Слабые стороны (W):

1. Рост тарифов на предоставляемые услуги по пассажирским перевозкам;
2. Предприятие не приносит доходов, чистая прибыль отрицательна;
3. Высокая доля сотрудников со средним и средним специальным образованием;
4. Ошибки в планировании запасов, большой объем запасов;
5. Неудовлетворительный уровень менеджмента;
6. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии ГУП «Мосгортранс»;
7. Достаточно большой объем дебиторской и кредиторской задолженностей, проблема финансовой устойчивости предприятия;
8. Слабая политика продвижения.

Возможности (O):

1. Повышение эффективности работы ГУП «Мосгортранс» за счёт оптимизации структуры управления предприятием;
2. Создание четкой системы энергосбережения и экономии ресурсов;
3. Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, запуск новых маршрутов по городу и области;
4. Ухудшение позиций мелких транспортных компаний из-за введения карантинных мер по COVID-19;
5. Совершенствование системы менеджмента, что обеспечит качество и эффективность принятия управленческих решений внутри ГУП «Мосгортранс»;
6. Повышение доверия к оказываемым транспортным услугам у имеющихся клиентов;
7. Постоянная модернизация и расширение инфраструктуры

по пассажирским перевозкам;

8. Переход на оказание некоторых пассажирских услуг (заказ пассажирского транспорта) через сеть Интернет.

Угрозы (Т):

1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области;

2. Ежемесячный рост цен на сырье, материалы, топливо и энергоносители в Москве и Московской области;

3. Слабая рекламная активность;

4. Высокая вероятность банкротства и склонность к ликвидации или реструктуризации;

5. Низкий уровень инвестиционной активности предприятия;

6. Снижение покупательской способности населения;

7. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»;

8. Увеличение темпов инфляции в стране, что приводит к росту стоимости оказываемых услуг.

Задание

Чтобы грамотно разработать стратегию развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», необходимо решить следующие задачи:

1) Осуществить ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз методом экспертных оценок;

2) Построить матрицу решений;

3) Разработать стратегию развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»;

4) Провести обоснование стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» с помощью методологии проектного управления;

5) Сделать краткие и четкие выводы и рекомендации по стратегическому развитию экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» в будущем.

Ход работы

1) Осуществить ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз методом экспертных оценок. Данный метод поможет выделить из списка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз три самые важные. Чтобы это сделать, необходимо сравнить попарно все сильные и слабых стороны, возможности и угрозы. В таблицах при попарном сравнении по горизонтали и по вертикали отмечены цифрами сами факторы. Далее мы ставим единицу более сильному фактору и ноль более слабому, пока вся таблица не заполнится. Потом осуществляем подсчет суммы баллов и на ее основании выставляем ранг факторам.

Ранжирование сильных сторон экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» методом экспертных оценок представлено в таблице 2.

Таблица 2

Применение метода парных сравнений для ранжирования сильных сторон ГУП «Мосгортранс»

	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма	Ранг
1		0	0	0	1	1	0	1	3	IV
2	1		1	0	1	1	0	1	5	III
3	1	0		0	1	0	0	1	3	V
4	1	1	1		1	1	0	1	6	II
5	0	0	0	0		1	0	1	2	VI
6	0	0	1	0	0		0	1	2	VII
7	1	1	1	1	1	1		1	7	I
8	0	0	0	0	0	0	0		0	VIII

Таким образом, были отобраны три наиболее важные сильные стороны для формирования стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»:

1. Наличие современного транспортного парка и оборудования;
2. Высокое качество оказываемых услуг по пассажирским перевозкам;
3. Наличие опытного и высококвалифицированного персонала на предприятии.

Ранжирование слабых сторон экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» методом экспертных оценок представлено в таблице 3.

Таблица 3

Применение метода парных сравнений для ранжирования
слабых сторон ГУП «Мосгортранс»

	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма	Ранг
1		1	1	1	0	1	0	1	5	III
2	0		0	1	0	1	0	1	3	IV
3	0	1		1	0	1	0	0	3	V
4	0	0	0		0	1	0	1	2	VI
5	1	1	1	1		1	0	1	6	II
6	0	0	0	0	0		0	0	0	VIII
7	1	1	1	1	1	1		1	7	I
8	0	0	1	0	0	1	0		2	VII

Таким образом, были отобраны три наиболее важные слабые стороны для формирования стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»:

1. Достаточно большой объём дебиторской и кредиторской задолженностей, проблема финансовой устойчивости предприятия;
2. Неудовлетворительный уровень менеджмента;
3. Рост тарифов на предоставляемые услуги по пассажирским перевозкам.

Ранжирование возможностей экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» методом экспертных оценок представлено в таблице 4.

Таблица 4

Применение метода парных сравнений для ранжирования
возможностей ГУП «Мосгортранс»

	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма	Ранг
1		1	0	1	0	0	0	0	2	VI
2	0		0	1	0	1	1	0	3	V
3	1	1		1	0	1	1	1	6	I
4	0	0	0		0	0	0	0	0	VIII
5	1	1	1	1		1	0	1	6	II
6	1	0	0	1	0		0	0	2	VII
7	1	0	0	1	1	1		0	4	IV
8	1	1	0	1	0	1	1		5	III

Таким образом, были отобраны три наиболее важные возможности для формирования стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»:

1. Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, запуск новых маршрутов по городу и области;

2. Совершенствование системы менеджмента, что обеспечит качество и эффективность принятия управленческих решений внутри ГУП «Мосгортранс»;

3. Переход на оказание некоторых пассажирских услуг (заказ пассажирского транспорта) через сеть Интернет.

Ранжирование угроз экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» методом экспертных оценок представлено в таблице 5.

Таблица 5

Применение метода парных сравнений для ранжирования угроз ГУП «Мосгортранс»

	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма	Ранг
1		1	1	1	1	1	1	1	7	I
2	0		0	1	0	1	0	1	3	IV
3	0	1		1	1	1	0	1	5	III
4	0	0	0		0	1	0	1	2	V
5	0	1	0	1		0	0	0	2	VI
6	0	0	0	0	1		0	1	2	VII
7	0	1	1	1	1	1		1	6	II
8	0	0	0	0	1	0	0		1	VIII

Таким образом, были отобраны три наиболее важные угрозы для формирования стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»:

1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области;

2. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»;

3. Слабая рекламная активность.

Полученные результаты ранжирования можно для наглядности и упрощения построения матрицы решений объединить в табл.6.

Таблица 6

Результаты ранжирования факторов для разработки стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»

Сильные стороны "S"	Слабые стороны "W"
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие современного транспортного парка и оборудования; 2. Высокое качество оказываемых услуг по пассажирским перевозкам; 3. Наличие опытного и высококвалифицированного персонала на предприятии. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно большой объём дебиторской и кредиторской задолженностей, проблема финансовой устойчивости предприятия; 2. Неудовлетворительный уровень менеджмента; 3. Рост тарифов на предоставляемые услуги по пассажирским перевозкам.
Возможности "O"	Угрозы "T"
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, запуск новых маршрутов по городу и области; 2. Совершенствование системы менеджмента, что обеспечит качество и эффективность принятия управленческих решений внутри ГУП «Мосгортранс»; 3. Переход на оказание некоторых пассажирских услуг (заказ пассажирского транспорта) через сеть Интернет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области; 2. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»; 3. Слабая рекламная активность.

Исходя из выше представленных результатов ранжирования сильных и слабых сторон экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», а также ее возможностей и угроз допускается формирование исходной матрицы для проведения SWOT-анализа.

Полученные результаты ранжирования являются информационно-аналитической базой для выбора путей разработки стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс».

Результаты ранжирования используются для выбора первых 3

наиболее важных факторов, а затем они вписываются в соответствующую форму (матрица решений), для генерирования решений и возможных действий в будущем.

2) Сформировать матрицу решений. Для разработки решений матрицы нужно сформировать построить четыре таблицы: сильные стороны/возможности; сильные стороны/угрозы; слабые стороны/возможности; слабые стороны/угрозы. В них на пересечениях необходимо внести мероприятия, которые лягут в основу стратегии экономической деятельности ГУП «Мосгортранс». В первой таблице сильные стороны/возможности необходимо написать мероприятия, которые помогут предприятию с помощью сильной стороны реализовать возможность в полной мере. Во второй таблице сильные стороны/угрозы необходимо написать мероприятия, которые помогут предприятию с помощью сильной стороны устранить угрозу. В третьей таблице слабые стороны/возможности необходимо написать мероприятия, которые помогут одновременно устранить слабую сторону и дадут шанс раскрыть возможность. Ну и в четвертой таблице слабые стороны/угрозы необходимо написать мероприятия, которые помогут одновременно устранить и слабую сторону, и угрозу в целом. Примеры всех четырех матриц показаны в табл. 7-10.

Таблица 7

Матрица решений (сильные стороны/возможности)

Сильные стороны (S)	Возможности (O)		
	1. Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, запуск новых маршрутов по городу и области	2. Совершенствование системы менеджмента, что обеспечит качество и эффективность принятия управленческих решений внутри ГУП «Мосгортранс»	3. Переход на оказание некоторых пассажирских услуг (заказ пассажирского транспорта) через сеть Интернет
1. Наличие современного транспортного парка и оборудования	1. Формирование дополнительных маршрутных перевозок внутри Москвы и области	2. Разработать электронную и сотовую систему взаимодействия между сотрудниками компании	3. Разработать электронную систему заказа пассажирского транспорта в Москве и Московской области
2. Высокое качество оказываемых услуг по пассажирским перевозкам	4. Формирование рекламных компаний в Москве и Московской области в сегментах рынка с упором на высокое качество оказываемых услуг	5. Изучение руководителями теоретических основ управления качеством в области оказания услуг (Японская, Американская, Европейская модель)	6. Выделение дополнительных премий сотрудникам, которые качественно и с применением новых технологий обслуживают электронную систему заказа пассажирского транспорта

Окончание таблицы 7

<p>3. Наличие опытного и высококвалифицированного персонала на предприятии</p>	<p>7. Провести углубленный маркетинговый и экономический анализ по выходу на новые пассажирские маршруты</p>	<p>8. Проведение курсов повышения квалификации, бизнес тренингов, коучинга среди управляющего персонала</p>	<p>9. Изучение сотрудниками инновационных методов по созданию и обслуживанию электронной системы заказа пассажирского транспорта, а также международного опыта</p>
--	--	---	--

Таблица 8

Матрица решений (слабые стороны/возможности)

Слабые стороны (W)	Возможности (O)		
	1. Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, запуск новых маршрутов по городу и области	2. Совершенствование системы менеджмента, что обеспечит качество и эффективность принятия управленческих решений внутри ГУП «Мосгортранс»	3. Переход на оказание некоторых пассажирских услуг (заказ пассажирского транспорта) через сеть Интернет
<p>1. Достаточно большой объем дебиторской и кредиторской задолженностей, проблема финансовой устойчивости предприятия</p>	<p>10. При выходе на новые пассажирские маршруты, необходимо рассматривать и реализовывать проекты только с минимальными затратами</p>	<p>11. Ввести на предприятии четкую и прозрачную систему бюджетирования</p>	<p>12. Ввести систему наличной и безналичной оплаты за заказы через сеть Интернет</p>
<p>2. Неудовлетворительный уровень менеджмента</p>	<p>13. Вводить на новые пассажирские маршруты только опытных и долгое время работающих вместе сотрудников</p>	<p>14. Создать систему четкой взаимосвязи и соподчиненности между всеми сотрудниками ГУП «Мосгортранс»</p>	<p>15. Введение бонусов менеджерам, которые продвигают электронную систему заказа пассажирского транспорта</p>
<p>3. Рост тарифов на предоставляемые услуги по пассажирским перевозкам</p>	<p>16. Ввести небольшие системы скидок на пассажирские услуги для новых маршрутов</p>	<p>17. Создание системы мониторинга рынка с возможностью пересмотра тарифов</p>	<p>18. Введение гибких и дифференцированных тарифов на заказы через сеть Интернет</p>

Таблица 9

Матрица решений (сильные стороны/угрозы)

Сильные стороны (S)	Угрозы (T)		
	1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области	2. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»	3. Слабая рекламная активность
<p>Сильные стороны (S)</p>	<p>1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области</p>	<p>2. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»</p>	<p>3. Слабая рекламная активность</p>

Окончание таблицы 9

1. Наличие современного транспортного парка и оборудования	19. Мониторинг конкурентов по ассортименту транспортных услуг и финансовым возможностям	20. Формирование полной информации о состоянии основных и оборотных средств ГУП «Мосгортранс»	21. Поместить рекламную информацию предприятию на пассажирском транспорте, оборудовании и одежде сотрудников
2. Высокое качество оказываемых услуг по пассажирским перевозкам	22. Проведение рекламных кампаний с упором на качество услуг	23. Формирование книги отзывов о деятельности ГУП «Мосгортранс» для органов проверки и ФАС	24. Установка билбордов с рекламой о пассажирских услугах и поиске новых сотрудников
3. Наличие опытного и высококвалифицированного персонала на предприятии	25. Введение системы стимулирования для сотрудников, которые выполняют плановые показатели по услугам	26. Создание системы четкой отчетности перед ФАС по своей деятельности	27. Создание четкого маркетингового плана для ГУП «Мосгортранс»

Таблица 10

Матрица решений (слабые стороны/угрозы)

Слабые стороны (W)	Угрозы (T)		
	1. Высокий уровень конкуренции пассажирских перевозок внутри Москвы и Московской области	2. Пристальное внимание со стороны Федеральной Антимонопольной Службы, в виду доминирующего положения ГУП «Мосгортранс»	3. Слабая рекламная активность
1. Достаточно большой объём дебиторской и кредиторской задолженностей, проблема финансовой устойчивости предприятия	28. Провести сравнительный анализ ДЗ и КЗ на рынке пассажирских услуг и определить средний ее уровень. Держаться этого уровня	29. Создание четкого графика по погашению или реструктуризации кредиторской задолженности	30. Четкое отслеживание затрат на рекламу по средством системы бюджетирования
2. Неудовлетворительный уровень менеджмента	31. Введение системы наказания для сотрудников, которые не выполняют плановые показатели по пассажирским услугам	32. Формирование системы мониторинга личных данных и заслуг каждого сотрудника перед предприятием	33. Создание новой привлекательной и узнаваемой торговой марки или символа
3. Рост тарифов на предоставляемые услуги по пассажирским перевозкам	34. Осуществлять ежегодный пересмотр тарифной политики предприятия в соответствии с рыночными условиями	35. Создание системы расчета и обоснования тарифной политики предприятия для ФАС	36. Разработать систему скидок для клиентов, которые регулярно пользуются транспортными услугами

Логическим продолжением, позволяющим провести разработку стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», является её формирование при помощи метода дерева целей. Данный метод позволяет не только систематично подойти к вопросу анализа и выбора лучшей стратегии, но и дает возможность увидеть пошаговые действия предприятия для достижения поставленной цели.

3) Разработать стратегию развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс». Для того, чтобы разработать стратегию развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», необходимо использовать метод «дерева целей».

Разработанная стратегия развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» представлена на рис. 27



Рис. 27 - Стратегией развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»

Дерево целей – это метод построения иерархической или последовательной структуры, где каждому объекту соответствует единственный узел, дающий решение. Этот метод позволяет систематично подойти к выбору путей разработки стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», а также дает возможность представить детали действий для достижения поставленной цели.

Стратегия формируется следующим образом: мероприятия (стратегические решения, которые мы поучили в предыдущем пункте, их 36 штук) объединяются в проекты. Проекты являются составными элементами программ развития. Совокупность программ является стратегией развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс».

4) Провести обоснование стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» с помощью методологии проектного управления.

Для обоснования стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» с помощью методологии проектного управления необходимо составить таблицы по всем программам, в которых будут четко определены даты начала и конца проектов, денежные средства, необходимые для реализации проекта, источники финансирования, а также лицо (лица), ответственные за его претворение в жизнь.

а) Программа "Формирование системы бюджетирования и тарифной политики" включает в себя следующие проекты: проект по созданию четкой системы тарифов, проект по созданию системы бюджетирования и проект по обслуживанию задолженности (рис. 28).

В основе программы лежит идея создания четкой системы управления доходами и расходами ГУП «Мосгортранс». В основе данной программы должна лежать новая тарифная политика; четкое отслеживание затрат на оборудование, зарплату, рекламную деятельность и так далее, а также необходимо сформировать четкую систему по сбору дебиторской задолженности с должников и оплаты кредитов.

План реализации программы «Формирование системы бюджетирования и тарифной политики» рассмотрен в табл. 11.



Рис. 28 - Программа «Формирование системы бюджетирования и тарифной политики»

Таблица 11

План реализации программы «Формирование системы бюджетирования и тарифной политики»

Проекты программы	Сроки реализации задач стратегии		Источник финансирования	Сумма средств на программу, млн. руб.	Ответственное лицо (лица)
	Начало	Конец			
Проект по созданию четкой системы тарифов	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	5,7	Петров А.В.
Проект по созданию системы бюджетирования	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	4,5	Васильев А.А.
Проект по обслуживанию задолженности	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные и заемные средства	3,6	Балыков А.С.

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 13,8 млн. рублей.

б) Программа «Развития маркетинга и продвижения транспортных услуг» включает в себя следующие проекты: проект по развитию маркетинговой деятельности, проект по созданию новых маршрутов в Москве и Московской области (рис. 29).

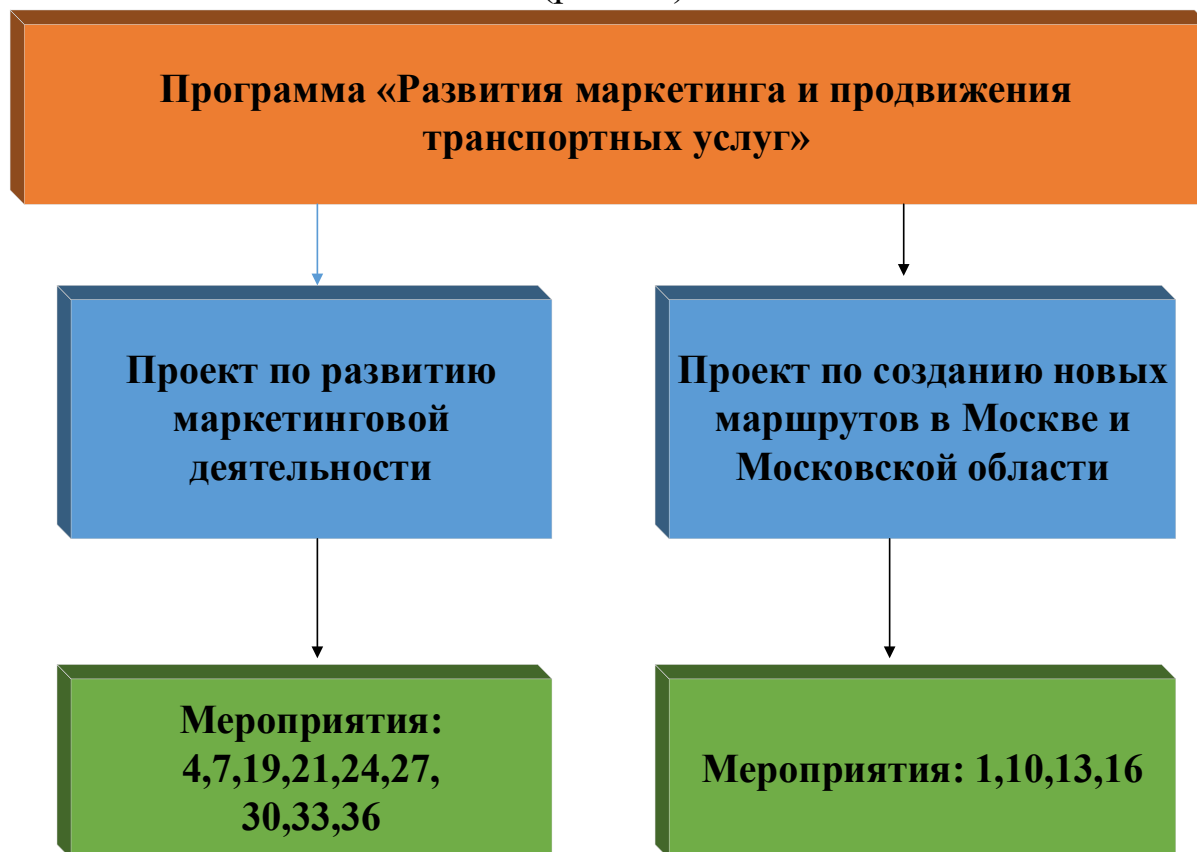


Рис. 29 - Программа «Развития маркетинга и продвижения транспортных услуг»

Программа направлена на использование всех возможных маркетинговых инструментов для повышения результатов экономической деятельности на рынке транспортных услуг. Также в основе программы лежит система оценки деятельности конкурентов, рыночных долей и потенциально новых сегментов рынка. В проекте по созданию новых маршрутов в Москве и Московской области предусмотрено расширение и продвижение транспортных услуг в сбытовой сети ГУП «Мосгортранс».

План реализации программы «Развития маркетинга и продвижения транспортных услуг» рассмотрен в табл. 12.

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 25,5 млн. рублей.

**План реализации программы «Развития маркетинга
и продвижения транспортных услуг»**

Проекты программы	Сроки реализации задач стратегии		Источник финансирования	Сумма средств на программу, млн. руб.	Ответственное лицо (лица)
	Начало	Конец			
Проект по развитию маркетинговой деятельности	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	10,7	Аршинова И.В.
Проект по созданию новых маршрутов в Москве и Московской области	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	14,5	Карпова Т.М.

3) Программа «Развития внутренних и внешних взаимосвязей ГУП «Мосгортранс» в себя следующие проекты: проект по развитию и мотивации персонала и проект взаимоотношений с Федеральной Антимонопольной Службой (рис. 30).



Рис.30 - Программа «Развития внутренних и внешних взаимосвязей ГУП «Мосгортранс»

В программе заложена идея взаимосвязи между людьми внутри организации (внутренняя среда) и с властью (внешняя среда). Для реализации этой программы необходимо наладить четкие правила взаимосвязи с органами государственной власти и ФАС, а также внутри фирмы пересмотреть системы наказания и премирования, выстроить четкую систему взаимодействия всех сотрудников между собой. Основная цель программы – выстроить сплоченную команду для достижения высоких результатов в экономической деятельности.

План реализации программы «Развития внутренних и внешних взаимосвязей ГУП «Мосгортранс» рассмотрен в табл. 13.

Таблица 13

План реализации программы «Развития внутренних и внешних взаимосвязей ГУП «Мосгортранс»

Проекты программы	Сроки реализации задач стратегии		Источник финансирования	Сумма средств на программу, млн. руб.	Ответственное лицо (лица)
	Начало	Конец			
Проект по развитию и мотивации персонала	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные и заемные средства	39,7	Лушина В.С.
Проект взаимоотношений с Федеральной Антимонопольной Службой	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	2,5	Капралов И.П.

Общая сумма, затраченная на реализацию данной программы, составит 42,2 млн. рублей.

Далее сформируем общую структуру финансовых затрат на реализацию стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс». Она поможет наиболее наглядно увидеть структуру затрат, а также увидеть долю каждого проекта в общей структуре стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс». Также можно будет четко отследить наиболее затратные проекты и наиболее бюджетные в общей структуре. Это поможет понять в будущем насколько эффективно тратятся средства предприятия и какие результаты они способны принести в будущем.

Структуру финансовых затрат на реализацию стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» представлена на рис. 31 и в табл. 14.

Таблица 14

Структуру финансовых затрат на реализацию
стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс»

Проекты программы	Сроки реализации задач стратегии		Источник финансирования	Сумма средств на программу, млн. руб.	Ответственное лицо (лица)
	Начало	Конец			
Проект по созданию четкой системы тарифов	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	5,7	Петров А.В.
Проект по созданию системы бюджетирования	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	4,5	Васильев А.А.
Проект по обслуживанию задолженности	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные и заемные средства	3,6	Балыков А.С.
Проект по развитию маркетинговой деятельности	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	10,7	Аршинова И.В.
Проект по созданию новых маршрутов в Москве и Московской области	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	14,5	Карпова Т.М.
Проект по развитию и мотивации персонала	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные и заемные средства	39,7	Лушина В.С.
Проект взаимоотношений с Федеральной Антимонопольной Службой	Январь 2026	Декабрь 2029	Собственные средства	2,5	Капралов И.П.
Итого	-	-	-	81,5	-

В итоге срок реализации кадровой политики январь 2025 - декабрь 2029 (3 года), а общая сумма на ее реализацию составит 81,5 млн. рублей.

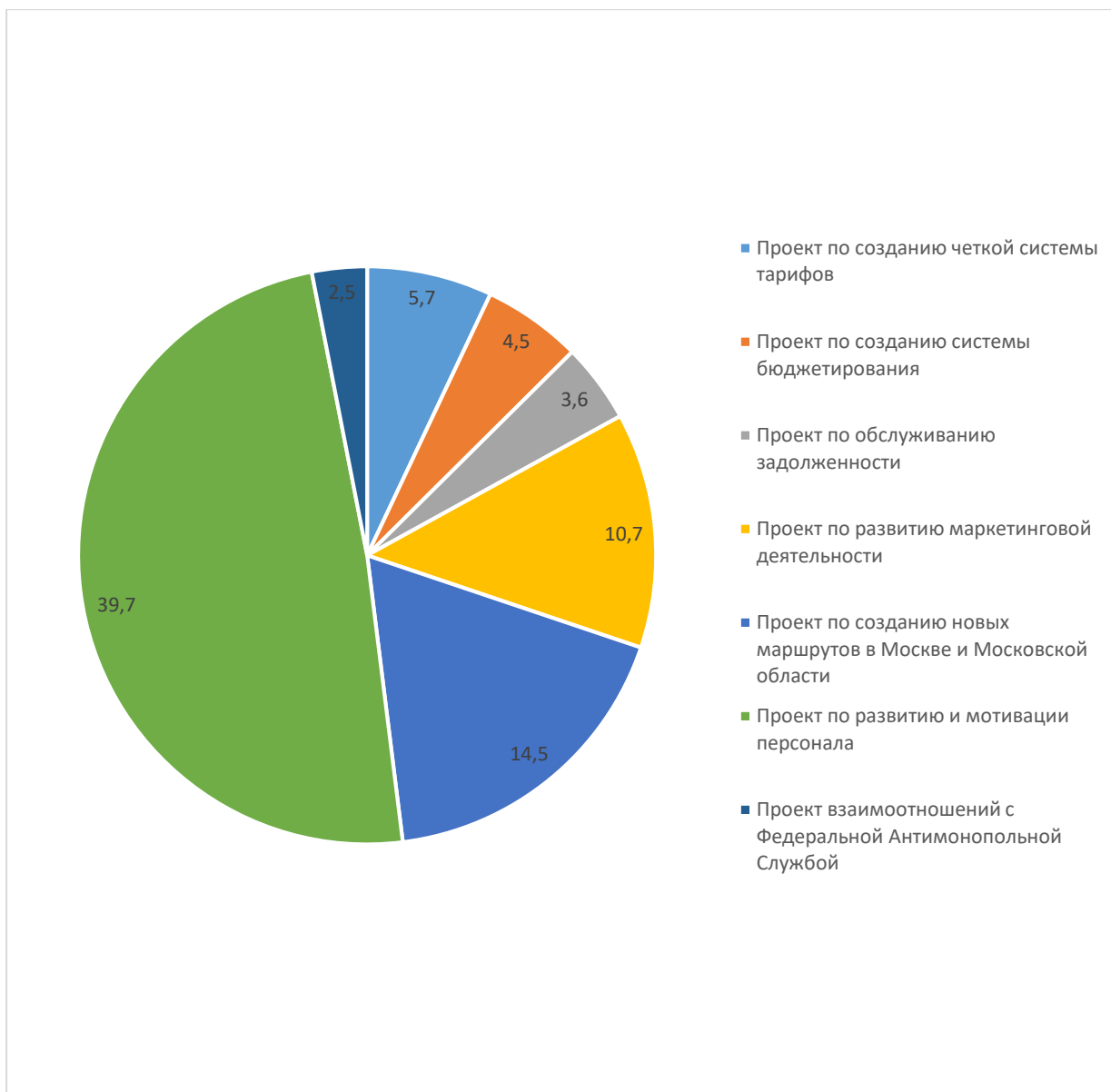


Рис.31 - Структуру финансовых затрат на реализацию стратегии развития экономической деятельности ГУП «Мосгортранс», млн. руб.

5) Сделать краткие и четкие выводы и рекомендации по стратегическому развитию экономической деятельности ГУП «Мосгортранс» в будущем. Общий выводы и рекомендации необходимо сформировать по результатам проведенной практической работы. В них должны быть отражены основные выводы по проектам, полученным в ходе разработки стратегии. Расписаны их сроки, источники финансирования, суммы на их реализацию и ответственные лица. Также необходимо предложить ваши личные рекомендации для улучшения стратегической деятельности изучаемого объекта.

Вариант №1 Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз «МУМП ЖКХ поселка Ставрово»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень имиджа и репутации; 2. Хороший уровень финансовой устойчивости; 3. Гибкая тарифная политика предприятия; 4. Налаженная система обратной связи с населением; 5. Наличие опытного и квалифицированного персонала; 6. Бесперебойность работы и круглосуточное дежурство; 7. Налаженные связи с поставщиками сырья и материалов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень кредиторской и дебиторской задолженности; 2. Нехватка собственных источников финансирования деятельности; 3. Отставание в области инновационных технологий; 4. Небольшое количество молодых специалистов на предприятии; 5. Высокая степень износа основных фондов и сетевой инфраструктуры; 6. Низкая инвестиционная активность; 7. Отсутствие доходности у предприятия.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование политики государственно-частного партнерства; 2. Формирование системы энергосбережения; 3. Развитие инвестиционной деятельности за счет внешних источников финансирования; 4. Привлечение молодых квалифицированных специалистов; 5. Повышение качества предоставляемых услуг; 6. Улучшение инфраструктуры поселка; 7. Совершенствование законодательства Российской Федерации в области услуг ЖКХ. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянный рост инфляционных рисков; 2. Сильная зависимость от политики регулирования государства и антимонопольных органов; 3. Отсутствие четких направлений, направленных на развитие предприятия; 4. Существенный рост цен на сырье, материалы и энергоносители; 5. Нестабильность сферы жилищно-коммунального хозяйства; 6. Высокая вероятность банкротства и склонность к ликвидации или реструктуризации; 7. Низкая платежеспособность населения в поселке.

Вариант №2 Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз «МУП «Кировская Горэлектросеть»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение инфраструктуры предприятия; 2. Наличие квалифицированного персонала; 3. Использование новейшего оборудования; 4. Модернизация сетей электро-снабжения; 5. Рост объемов поставки электроэнергии; 6. Хорошая репутация у потребителей; 7. Достаточное количество запасов сырья; 8. Стремление к стандартам Западных Стран в области оказания услуг и качества. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень финансовой устойчивости предприятия; 2. Быстрый износ оборудования; 3. Незрелое взаимоотношение МУП с потребителями; 4. Устаревшие методы передачи электроэнергии; 5. Недостаточно высокий уровень мотивации персонала; 6. Высокая трудоемкость оказания услуг; 7. Недостаточно высокая заработная плата; 8. Недостаточное финансирование деятельности по электроснабжению населения.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Совершенствование технологии оказания услуг; 2. Сохранение чистоты природных ресурсов города Кировска; 3. Вливание новых инвестиций; 4. Подключение новых потребителей к услугам электроснабжения; 5. Растущие требования потребителей; 6. Тенденция роста регионального рынка; 7. Энергосбережение и экономия ресурсов; 8. Расширение ассортимента оказываемых услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая дебиторская и кредиторская задолженность; 2. Возможное продление расчетного срока по завершению работ; 3. Высокая вероятность банкротства; 4. Изменения в законодательстве в области защиты окружающей среды и тарифных планов; 5. Высокий уровень потерь электроэнергии; 6. Возможные перебои подачи электроэнергии; 7. Увеличение стоимости сырья от поставщиков; 8. Антимонопольное регулирование деятельности предприятия.

Вариант №3 Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз «МУП «Тепловые сети» городского поселения г. Киржач»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отработанная система повышения квалификации работников; 2. Постоянный спрос на предоставляемые услуги; 3. Эффективно организованная система договоров с поставщиками услуг и товаров; 4. Высокий уровень квалификации персонала; 5. Монопольное положение; 6. Муниципальное унитарное предприятие оказывает широкий спектр деятельности; 7. Социальная значимость деятельности предприятия; 8. Высокий уровень ликвидности и платежеспособности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень оплаты труда персонала; 2. Неэффективная тарифная политика предприятия; 3. Отсутствие доходности у предприятия; 4. Высокая себестоимость оказания услуг ЖКХ; 5. Организационно-правовая форма не дает возможности привлечь инвестиции; 6. Высокая степень износа коммуникаций, техники и оборудования; 7. Большое количество денежных средств на счетах предприятия; 8. Дотационный характер деятельности.
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост тарифов на ЖКУ позволит увеличить прибыль; 2. Снижение административных барьеров; 3. Реорганизация предприятия муниципалитетом; 4. Постоянные изменения в законодательстве ЖКХ; 5. Рост жилищного фонда; 6. Переход к 100% -ной системе оплаты ЖКУ позволит увеличить средства на содержание жилищно-коммунального хозяйства; 7. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность; 8. Появление новых технологий в отрасли позволит сократить издержки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность оплаты услуг ЖКХ населением; 2. Несовершенство законодательства в сфере; 3. Инфляционные процессы приводят к росту цен; 4. Повышение стоимости поставляемых ресурсов; 5. Довольно низкий уровень качества поставляемых услуг; 6. Заинтересованность городских властей в создании ТСЖ; 7. Предприятие не может оказывать никакого влияния на тарифную политику государства; 8. Ухудшение экологической ситуации.

Вариант №4 Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ГУП «Владимирский автовокзал»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Административно-управленческий является высококвалифицированным; 2. Система по повышению квалификации и возможность профессионального обучения; 3. Сильные связи между структурными подразделениями ГУП «Владимирский автовокзал»; 4. Регулярные материальные стимулирования персонала; 5. Слаженный дружный коллектив; 6. Строгое соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка; 7. Предприятие принимает на работу в основном специалистов с опытом работы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегрузка административно-управленческого аппарата; 2. Молодые специалисты являются менее востребованными по сравнению с опытными сотрудниками; 3. Персонал ГУП «Владимирский автовокзал» является среднеквалифицированным; 4. Постепенное «старение» кадрового состава; 5. Неудовлетворенность сотрудников перспективами карьерного роста; 6. Каждое структурное подразделение в первую очередь заинтересовано в достижении своих целей и задач; 7. Низкий процент дополнительного обучения у сотрудников предприятия
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиционирование на рынке за счет быстрой реакции на изменение внешних условий; 2. Создание отдела стратегического планирования; 3. Доступность государственных и негосударственных образовательных услуг; 4. Улучшение связей между структурными подразделениями; 5. Устройство послевузовской молодежи на практику; 6. Сотрудничество с ведущими ВУЗами Владимирской области; 7. Предоставление льгот молодым специалистам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Замедленная реакция на изменение внешних условий; 2. Высокий уровень безработицы; 3. Умеренный уровень текучести кадров; 4. Ухудшение социальной инфраструктуры региона влияет на трудовой потенциал сотрудников; 5. Постоянные изменения в трудовом и налоговом законодательстве РФ; 6. Ориентация предприятия на цель в общем, а цели подразделений второстепенны; 7. Маленькая доля молодых сотрудников.

Вариант №5 Перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ГУП «Владоблжилкомхоз»

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>1. Наличие большой клиентской базы по ключевым видам деятельности;</p> <p>2. Предприятие дифференцирует свою деятельность во Владимирской области;</p> <p>3. Осуществление выплат материальной помощи работникам;</p> <p>4. Наличие коллективного договора защищает интересы работников;</p> <p>5. Стабильный коллектив инженерно-технических работников;</p> <p>6. Организованное проведение медосмотра работников;</p> <p>7. Сложившийся круг потребителей услуг.</p>	<p>1. Низкая заработная плата рабочих;</p> <p>2. Трудовая дисциплина разрушается употреблением алкогольных напитков;</p> <p>3. Техника и оборудование имеет высокую долю износа;</p> <p>4. Система оплаты труда не учитывает комплексную квалификацию рабочих;</p> <p>5. Система повышения квалификации работников отсутствует;</p> <p>6. Культура коммунального хозяйства не направлена на эстетику;</p> <p>7. Неуважительное отношение к клиенту, ведет к неплатежам и разбирательствам.</p>
<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<p>1. Установка приборов учета может дать значительную экономию ресурсов;</p> <p>2. Постепенный переход к предоплате позволит улучшить ситуацию с неплательщиками;</p> <p>3. Адресная помощь малоимущим;</p> <p>4. Возможность входа на новые рынки сбыта услуг и топлива;</p> <p>5. Неплатежи населения осложняют финансовое положение;</p> <p>6. Возможность оказывать дополнительные платные услуги юридическим и физическим лицам;</p> <p>7. Рост среднемесячной заработной платы населения повышает его платежеспособность.</p>	<p>1. Инфляция рубля, приводит к росту цен;</p> <p>2. Неплатежи населения осложняют финансовое положение организации;</p> <p>3. Рост тарифов на жилищно-коммунальные услуги и топливо;</p> <p>4. Высокий уровень кредиторской и дебиторской задолженности;</p> <p>5. Повышение стоимости сырья, материалов и ГСМ;</p> <p>6. Недостаточно продуманная политика в области внедрения новых технологий, способствующих энергосбережению;</p> <p>7. Ужесточение контроля со стороны государства деятельностью предприятия, оказывающих различные услуги ЖКХ.</p>

На основе назначаемого преподавателем варианта, необходимо разработать для предприятия стратегию экономического развития по следующему плану:

- 1) Осуществить ранжирование сильных и слабых сторон, возможностей и угроз методом экспертных оценок;
- 2) Построить матрицу решений;
- 3) Разработать стратегию развития экономической деятельности предприятия;
- 4) Провести обоснование стратегии развития экономической деятельности предприятия с помощью методологии проектного управления;
- 5) Сделать краткие и четкие выводы и рекомендации по стратегическому развитию экономической деятельности предприятия.

Список рекомендуемой литературы

1. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4;
2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-018619-1;
3. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. Материалы — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006592-2;
4. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7;
5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1.

Тема 2. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ В ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

2.1. Метод «Портфельный анализ»

В зависимости от целей исследования, портфельный анализ проводится либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг фирмы, либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки фирмы. Расширенная схема портфельного анализа представлена на рис. 32.

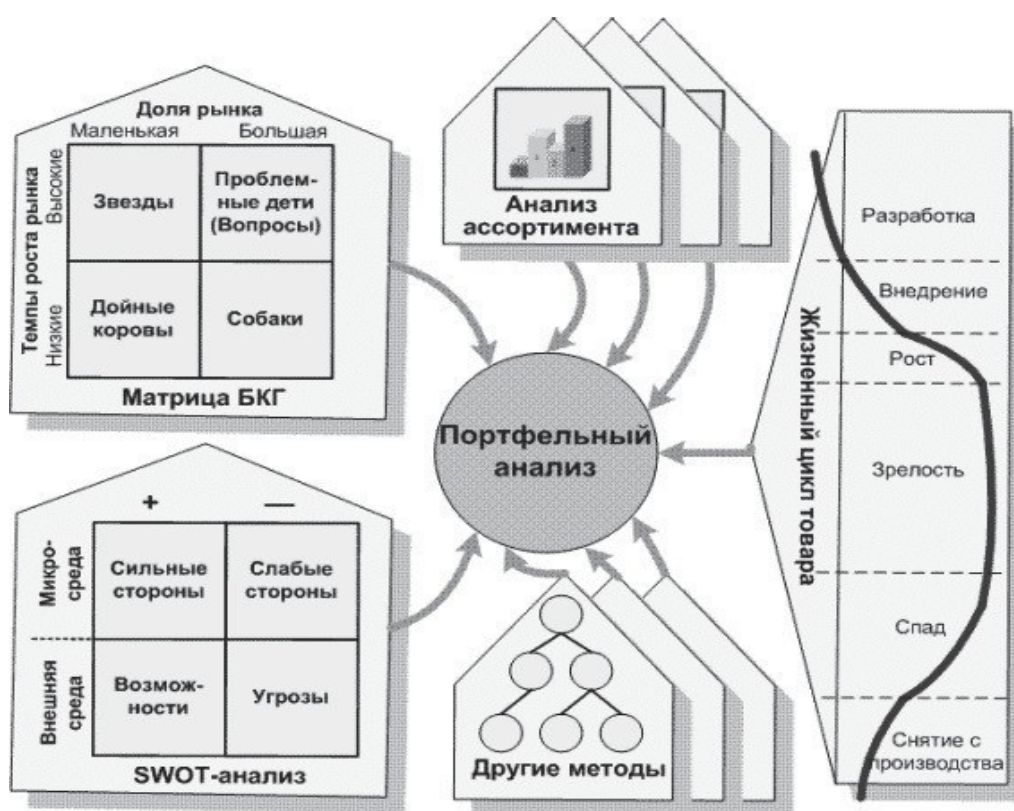


Рис.32 - Расширенная схема портфельного анализа

Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет собой какой-либо рынок или бизнес, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе стратегического

анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности. Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала [4].

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

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

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

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

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

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

однородные группы. Далее, руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом, матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

На практике портфельный анализ на предприятии проводится с учетом ряда стратегических составляющих. Известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф выделяет четыре стратегические составляющие портфельного анализа, представленные в табл. 20.

Таблица 20

Составляющие портфельного анализа

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	Стратегия поиска новых рынков	Стратегия диверсификации

Первая составляющая – вектор роста, определяющий масштаб и направление будущей сферы деятельности предприятия. Компоненты вектора роста – продукт и расширение рынка.

Особое значение в условиях рыночной экономики имеет последовательное и экономически обоснованное определение стратегических направлений развития сервисных предприятий на основе использования указанной матрицы:

Проникновение на рынок или совершенствование деятельности. При выборе данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия по увеличению существующей доли рынка, а именно: привлечение новых пользователей, в том числе клиентов предприятий-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий, торговых скидок, использования недостатков в деятельности конкурентов. Такое направление требует

больших затрат, так как «помимо вложений в технологию и производство сопровождается использованием относительно низких по сравнению с конкурентами цен»; слияния или поглощения предприятий-конкурентов.

1. Развитие рынка. Эта стратегия направлена на поиск новых сегментов рынка товаров (услуг) для уже освоенных видов производственного обслуживания. Если, например, предприятие оказывает услуги в основном юридическим лицам, то в рамках данной стратегии оно может расширить спектр услуг за счет оказания их и физическим лицам. Кроме того, возможен выход предприятия со своими предложениями на соседние хозяйства, другие районы и регионы.

2. Создание новых продуктов (услуг). Данная стратегия создания новых видов товаров (услуг) и совершенствования существующих преследует цель – увеличение сферы их сбыта. При этом предприятие отыскивает дополнительные ниши в уже существующей и известной области рынка услуг, исходя из имеющихся потребностей клиентов.

Важное стратегическое направление – диверсификация, которая связана с разработкой новых видов услуг с одновременным освоением новых сегментов рынка услуг. Диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. Предприятие должно принимать решение об осуществлении диверсификации в условиях чрезмерного насыщения рынка услуг и падения спроса на них, усиления конкуренции, а также при наличии накопленных свободных финансовых ресурсов, которые в данный момент выгоднее инвестировать в высоко привлекательные отрасли, нежели в текущую деятельность. Различают следующие виды диверсификации:

1. Связанная вертикальная диверсификация (прямая или обратная). При связанной вертикальной диверсификации (вертикальной интеграции) сервисное предприятие приобретает новые виды производств и продуктов, которые используются в технологиче-

ской цепочке до (обратная интеграция) или после (прямая интеграция) обслуживающего предприятия. Так, в системе материально-технического снабжения сервисному предприятию имеет смысл стать дилером заводов-изготовителей сельскохозяйственной техники и запчастей. В этом случае предприятие приобретает сильное конкурентное преимущество – стабильный источник поставок и поддержку производителя средств производства. А в области переработки и доведения сельскохозяйственной продукции до потребителя возможно приобретение сервисным предприятием таких производственных объектов, как мельницы, хлебопекарни, различные перерабатывающие мини-заводы на селе и в малых городах. Это позволит, в свою очередь, более рационально и выгодно распоряжаться сельхозпродукцией, полученной от хозяйств в оплату за услуги, нежели просто перепродавать ее без переработки другим потребителям. При этом надо иметь в виду, что возможности обслуживающего предприятия в указанном направлении прямой интеграции несколько ограничены, поскольку оно само без посредников занимается сбытом заработанной продукции.

2. Связанная горизонтальная диверсификация (расширение спектра продуктов или географическое расширение). При связанной горизонтальной диверсификации (горизонтальной интеграции) специфика состоит в том, что укрупняются предприятия-конкуренты, работающие в одной области. Так, более прибыльно работающая МТС может выкупить другие сервисные предприятия, включая и находящиеся за пределами своей зоны обслуживания, с целью ослабления конкурентной борьбы и усиления своих позиций, расширения спектра услуг и привлечения новых клиентов за счет географического расширения.

3. Несвязанная диверсификация. При несвязанной диверсификации предприятие выбирает те виды деятельности, которые не связаны с его производственными ресурсами и технологиями и, следовательно, не относятся к его сфере обслуживания.

Вторая составляющая портфельного анализа – конкурентное преимущество предприятия. Существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ, среди которых можно выделить следующие основные: минимизация затрат, дифференциация товаров (услуг) и ранний выход на рынок.

При осуществлении стратегии минимизации общих издержек предприятию важно провести тщательный анализ своих затрат и соответствующие мероприятия, направленные на снижение всех расходов и достижение эффективности производства. Следует иметь в виду, что достижение преимуществ за счет сравнительно низкой себестоимости услуг и выполнения их в необходимые агротехнические сроки по сравнению с конкурентами выступает весьма актуальной задачей именно в аграрном секторе экономики, где большинство потребителей услуг чувствительны к их цене и срочности исполнения.

Стратегия дифференциации товаров (услуг) связана с разработкой ряда существенных их особенностей, которые отличают их от товаров (услуг) конкурентов. Для успешной реализации этой стратегии предприятие должно определить возможные потребности клиентов, чтобы уточнить, что их не устраивает в существующих товарах (услугах) и какие изменения необходимо провести для удовлетворения ожидаемого роста потребностей в них со стороны клиентов. Причем такая дифференциация позволяет предприятию увеличить прибыль, поскольку в этом случае определяющим фактором для потребителей является не цена, а их специфические особенности и отличия от услуг конкурентов.

При реализации стратегии раннего выхода на рынок товаров (услуг) с оригинальными предложениями сервисное предприятие может обеспечить себя конкурентным преимуществом, позволяющим достичь увеличения прибыли и быстрого экономического роста. Отметим, что на рынке услуг, ввиду отличий их от товаров, гораздо труднее защитить оригинальные разработки с помощью авторских свидетельств на изобретения и патентов, чем на рынке новых товаров. Поэтому такое конкурентное преимущество действует непродолжительно и его относительно легче завоевать, чем удерживать, поскольку конкуренты быстро копируют используемые новинки предприятия-лидера.

Третья составляющая портфельного анализа – **синергизм**, которому в литературе дается следующее определение: «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности,

часто называют эффектом «2+2=5». Мы будем называть этот эффект синергизмом». Другими словами, это получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства. Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным. Последний возможен, когда предприятие диверсифицируется в высококонкурентную отрасль, не имея достаточного опыта работы и навыков управления в ней.

Четвертая составляющая – это **стратегическая гибкость портфеля** различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у предприятия таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффективно диверсифицироваться в другие отрасли. Как подчеркивает И. Ансофф, развитие какой-либо составляющей портфельного анализа может привести к ослаблению остальных, например, усиление стратегической гибкости управления приводит к уменьшению общего потенциального синергизма [4].

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. В литературе наиболее известны следующие подходы: матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ); «Дженерал Электрик – МакКинзи» или «экран бизнеса»; матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл; «матрица направленной политики» компании Шелл; матрица Ансоффа; матрица Абея.

2.2. Метод «Пять сил» Майкла Портера

Внешнее микроокружение (внутренняя макросреда) чаще всего исследуется с помощью метода (модели) «**Пять сил**» (или «**Пять угроз**»), который придумал Майкл Портер, и который часто называют по его имени: «**5 сил**» Портера. Этот метод позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние

следует постоянно отслеживать. Схематично можно представить эти пять сил в виде рис. 33.



Рис.33 - «Пять сил» (или «Пять угроз») Майкла Портера

Для того, чтобы провести анализ, можно воспользоваться развернутой схемой, которую предложил сам Майкл Портер, которую можно представить в виде графа рис. 34.

Как видно из данной схемы каждый показатель второго уровня описывается различными факторами, влияющими на внешнее микроокружение фирмы и которые она может контролировать частично [4].

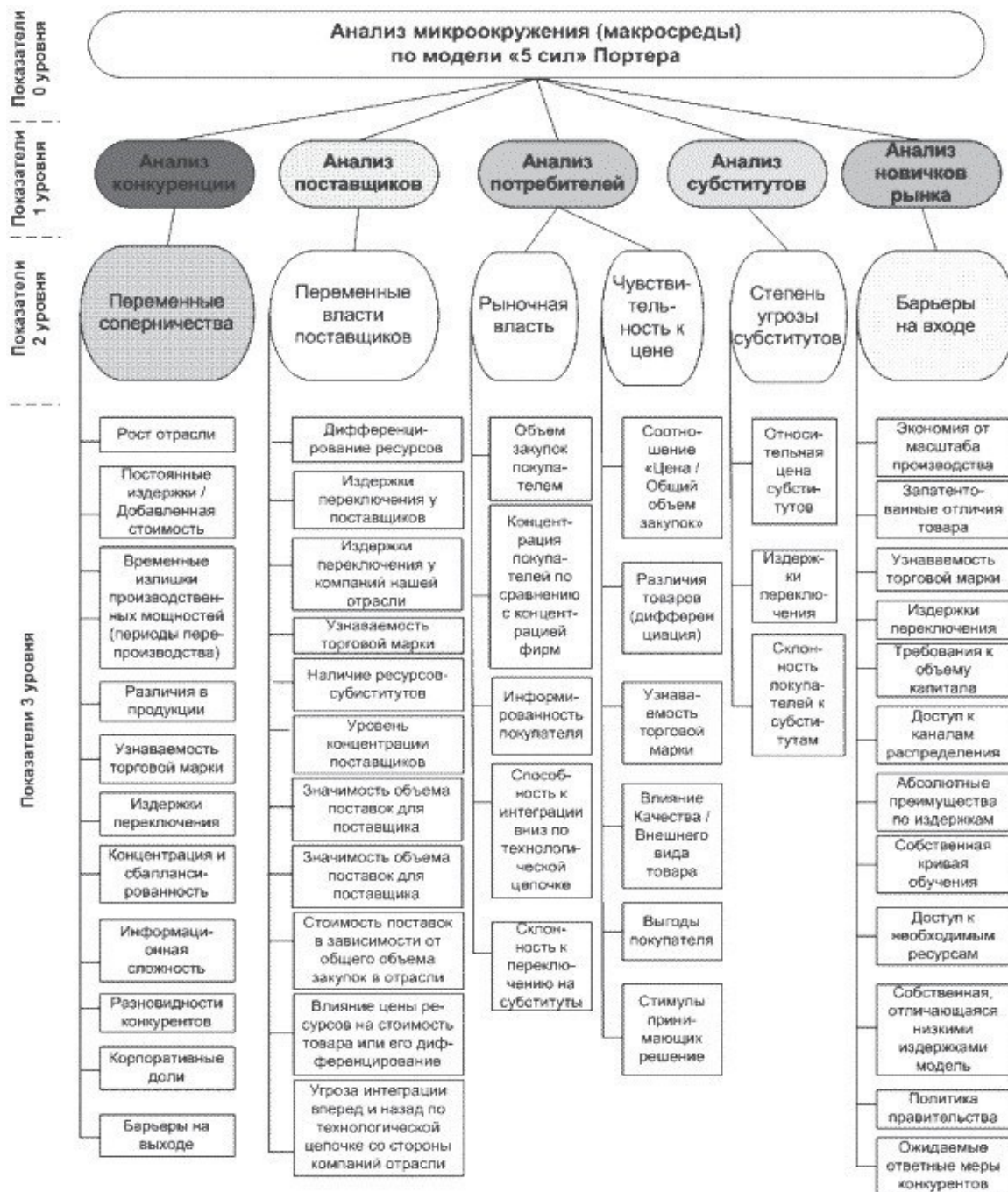


Рис. 34 - Метод «5 сил» («5 угроз») Майкла Портера

2.3. PEST (STEP)-анализ

Внешнее макроокружение (внешняя среда для маркетологов) обычно изучается с помощью метода (модели) **PEST(STEP)-анализа**. Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: политических, экономических, социальных, технологических:

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 фирме 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;
- Скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- Изменения в коммуникационных технологиях;
- Появление новых материалов;
- Технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
- Тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Это, конечно, не полный список всех факторов. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PEST-анализа. Результаты PEST-анализа можно занести в табл. 21.

Таблица 21

Результаты PEST-анализа

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

В современной литературе по стратегиям к четырем перечисленным группам факторов часто добавляют еще одну: **экологию**. В этом случае название метода обозначается как PEEST (реже PESET или PESTE)-анализ.

Добавление одной новой буквы в название метода - дань вошедшей в моду борьбы за экологию и, как следствие, огромного количества законов и программ, принятых на международном и национальных уровнях. Для многих отраслей не учитывать экологические факторы сегодня просто невозможно. Однако, если посмотреть на этот вопрос хладнокровно, то стоило бы оставить

название метода прежним. В сущности, все **экологические факторы** можно разнести по четырем уже существующим группам факторов, например:

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

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

- к **техничко-технологическим факторам** – разработку новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов (например, солнечная энергия, не бензиновые двигатели автомобилей, новые технологии очистки среды, новые быстро утилизируемые упаковки и т. д.);

- к **политическим факторам** – международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии и т. д. [4].

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

2.4. SWOT-анализ

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

- Сильных сторон (Strengths) фирмы;
- Слабых сторон (Weaknesses) фирмы;
- Возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой;
- Угроз (Threats), предоставляемых внешней средой [13].

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду фирмы (это зона «А»), а **возможности и угрозы** – всю внешнюю по отношению фирме среду (зоны «В» и «С»). На практике применяется несколько различных **форм проведения SWOT-анализа**:

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

2. Сводный SWOT-анализ, в котором должны быть представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Поэтому его следует делать не «ДО» и не «ВМЕСТО», а только ПОСЛЕ проведения всех остальных видов стратегического анализа. Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены (даже в тех случаях, когда объективной информации об этих факторах у фирмы нет). Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа.

3. Смешанный SWOT-анализ – это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа. Обычно это PEST-анализ, анализ по методу «5 сил» Портера и анализ внутренней среды по методу портфельного анализа. Затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица (как в экспресс-форме). Количественная оценка факторов обычно не производится. Достоинством этой формы является глубина анализа. К недостатку следует отнести психологический фактор: на практике очень часто дело заканчивается построением красивой матрицы и самоуспокоением, либо забвением всех факторов, вошедших в большую

SWOT-таблицу: перед глазами и в памяти остаются только те факторы, которые вошли в матрицу [4].

Рассмотрим методику проведения Экспресс SWOT-анализ и Сводный SWOT-анализ.

Экспресс SWOT-анализ

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в табл. 22.

Таблица 22

Общая матрица SWOT-анализа

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

На втором этапе строится **перекрестная матрица экспресс-анализа**. Для этого из всех факторов, которые выбрали в табл. 22, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: «сильная сторона» помогает воспользоваться «возможностью», а «слабая сторона» может пагубно сказаться, если сбудется «угроза» и т. д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу. Пример матрицы экспресс-SWOT-анализа (табл. 23).

Таблица 23

Матрица экспресс SWOT-анализа

	Сильные стороны (С) нашей фирмы: С1, С2, ..., Сх	Слабые стороны (СС) нашей фирмы: СС1, СС2, ..., ССу
Возможности внешней среды (В): В1, В2, ..., Вm	С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2 и т. д.	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4 и т. д.
Угрозы внешней среды (У): У1, У2, ..., Уn	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 и т. д.	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 и т. д.

Как видим, из этой матрицы пропадают факторы, которые, позволяют развиваться в настоящем и будущем, если они не связаны с гипотетическими возможностями и угрозами внешней среды. К примеру, сильная сторона «наличие менеджеров высокой квалификации» может исчезнуть из экспресс-анализа, если для нее не подберется соответствующая возможность или угроза. Практика показывает, что такие угрозы как глобальный экономический кризис категорически не включались в SWOT-анализ. Между тем, упомянутый фактор и наличие менеджеров высокой квалификации в условиях кризиса может вообще превратиться из сильной стороны в слабую, если у компании нет средств обеспечить их работой. Уволить таких сотрудников бывает намного сложнее, нежели маркетологов, продавцов или рабочих, а заработная плата и бонусы у них оказываются существенно выше [4].

Сводный SWOT-анализ.

На первом этапе проводятся различные виды стратегического анализа, призванные выявить ключевые факторы, влияющие в настоящее время или могущие повлиять на ситуацию в фирме в перспективе. Временной горизонт такого анализа от 1 до 5–10 лет, но иногда берутся и более длительные сроки. Например, для вывода новых лекарств на рынок от момента их изобретения проходит 15–20 лет, а в стратегическом анализе предусматривается и необходимость содержания лабораторий, в которых только будут разрабатываться эти препараты. Полученные в ходе анализа данные заносятся в соответствующие ячейки матрицы. В ходе дальнейшего анализа используются различные методы для анализа каждой ячейки матрицы. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы.

Сильные и слабые стороны – уровень компетенций фирмы (внутренняя среда, зона А). **Сильные стороны** – это не то, что компания может делать, а только то, в чем она действительно сильна. Сильные стороны компании определяются:

- накопленным опытом,
- наличием отработанных технологий,
- квалификационным составом сотрудников,
- возможностями использования компетенции каждого сотрудника по максимуму,

- возможностями координации индивидуальных усилий каждого для достижения общих целей.

К сильным сторонам относятся все отличающие ее **компетенции** в области:

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

- *истории* фирмы, но часто еще отрасли и региона/страны («это известный бренд чая», «если выбирать из кофе, какао и чая, то я выбираю чай», «сравнив индийский, цейлонский и грузинский чай, я выбрал индийский»);

- *финансовых, управленческих, функциональных и организационных возможностей* (обычно в сравнении с конкурентами, реже – по региональному признаку: «нужно направить всю прибыль укрепление бренда и на расширение, пока на этом рынке не появились конкуренты», «мы – градообразующее предприятие», «кроме нас в нашем поселке этого никто не делает»);

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

Слабые стороны – те же самые ресурсы и компетенции, которые выделяли в сильных сторонах, но мешающие нормальной работе компании или препятствующие достижению поставленных целей. Это также ресурсы и компетенции, которые есть у фирмы, но которые не вошли в ее сильные стороны. К слабым сторонам иногда относят отсутствие необходимых ресурсов и компетенций, однако только в случае, когда компания по своим технологическим или иным причинам не может обеспечить себя ими. Анализ слабых сторон помогает выявить те особенности фирмы, которые мешают ей эффективно функционировать или которые могут препятствовать осуществлению стратегических программ. Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы, показанной в табл. 24.

Для более объективного анализа можно оценить каждый фактор с помощью весов (от 0 до 1) и шкалы Лайкерта (выбирать

можно любые значения: от 0 до 5, от 1 до 10, от 0 до 100 и т. д. Воспользуемся шкалой от 1 до 10 в соответствии методикой расчетов факторов. Каждый из выявленных факторов заносится в табл. 24.

Таблица 24

Расчет факторов внутренней среды

<i>Фактор</i>	<i>Оценка</i>	<i>Вес</i>	<i>Коэффициент</i>
Зона А. Внутренняя среда. Сильные стороны			
1. Управление			
1.1. Фактор 1			
1.2. Фактор 2			
...			
2. Операционный менеджмент (организация производства)			
2.1. Фактор 1			
2.2. Фактор 2			
...			
И т. д.			

Под *Оценкой* в таблице 24 понимается экспертная оценка силы фактора. *Вес* означает оценку веса фактора, т. е. вероятность наступления события или вероятность усиления значимости фактора (реже – значимость фактора в глазах потребителей или актуальность). *Коэффициент* – произведение «Оценка на Вес». Таким же образом можно оценить слабые стороны. Необходимость исчисления коэффициента обуславливается тем, что простая констатация силы фактора не всегда оказывается актуальной. Например, фактор «слияние двух основных конкурентов» может быть признан очень существенным (к примеру, оценка 10), в то же время вероятность этого слияния близка к нулю (например, вес 0,01). В результате этот фактор из очень значимого (10) превращается в малозначимый (0,1). Для тех менеджеров, которые воспринимают графические изображения лучше, чем табличные, те же данные (фактор, Оценка, Вес) могут быть размещены в матрице. Попадание фактора в тот или иной квадрант матрицы позволяет сразу определить, какие меры следует предпринять (рис. 35).

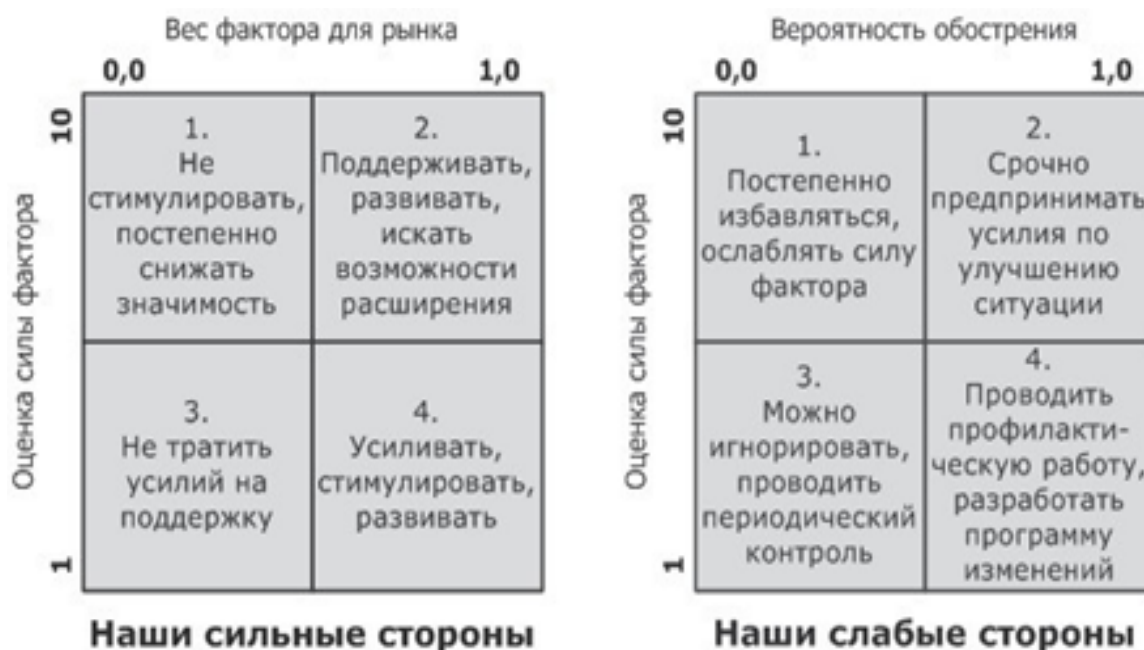


Рис. 35 - Матрицы оценки сильных и слабых сторон

Другой вариант описания сильных и слабых сторон – сравнение с конкурентами (если есть возможность получить нужные данные) представлены в табл. 25.

Таблица 25

Сильные стороны позволяют добиться поставленных целей

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

И далее по методу на рис. 35

Слабые стороны можно оценивать по такой же схеме. Сравнение с конкурентами позволяет определить, насколько весомы наши достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами. В результате появляется возможность обратить внимание на позицию, которым мы существенно отличаемся от конкурентов, и разработать стратегию, позволяющую усилить ключевые сильные стороны и

снизить потенциально опасные слабые стороны. Для более широкого представления данных и выработки решений по каждому из выявленных факторов можно использовать табл. 26.

Таблица 26

Слабые стороны мешают добиться поставленных целей

Функции	Проблема	Сила (важность)	Вес (вероятность обострения)	Возможные последствия	Возможные пути решения
Управление	Проблема 1				
	Проблема 2				
	...				
...					
И далее по методу на рис. 35					

Силу и Вес определяем также, как в таблице 25.

Анализ возможностей и угроз.

Возможности и угрозы – неподвластны фирме (внешняя среда) зоны В и С, но могут существенно повлиять на ее деятельность.

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

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

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

- *сопоставление возможности и организации.* В процессе устанавливается, отвечает ли выявленная рыночная возможность определению бизнеса организации, ее миссии и отличительным компетенциям. Как правило, для этого проводится оценка сильных и слабых сторон компании, определяются условия успеха на рынке.

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

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

Основные **угрозы** организации со стороны внешней среды можно анализировать с помощью модели «5 сил» Майкла Портера:

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

Оценку возможностей и угроз можно осуществлять по той же методике, как сильные и слабые стороны, но выявляя возможности и угрозы рис. 36.

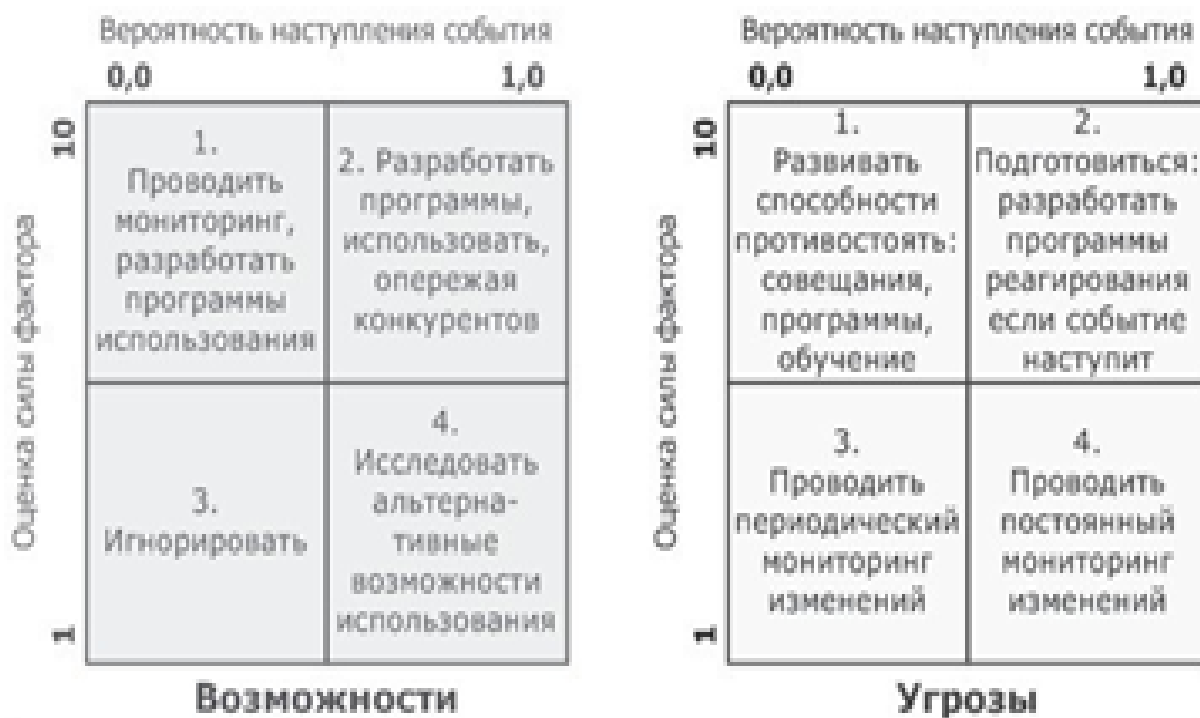


Рис. 36 - Матрицы оценки возможностей и угроз внешней среды

Для того, чтобы анализ не был простой констатацией фактов, для наиболее важных факторов следует разработать мероприятия. Сделать это можно, например, в такой форме табл. 27-30:

Таблица 27

**Возможности 1 и 2. Проводить мониторинг
(сила большая, вероятность низкая)**

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

Таблица 28

Возможности 3 и 4. Использовать
(сила большая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0–)	Возможные последствия	Как использовать
3. Микроокружение	Возможность 3.1.			
	Возможность 3.2.			
	...			
4. Макроокружение	Возможность 4.1.			
	Возможность 4.2.			
	...			

Таблица 29

Возможности 5 и 6. Исследовать
(сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста	Возможные последствия	Как использовать
5. Микроокружение	Возможность 5.1.			
	Возможность 5.2.			
	...			
6. Макроокружение	Возможность 6.1.			
	Возможность 6.2.			
	...			

Таблица 30

Возможности 7 и 8. Игнорировать
(сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста	Возможные последствия	Как использовать
7. Микроокружение	Возможность 7.1.			
	Возможность 7.2.			
	...			
8. Макроокружение	Возможность 8.1.			
	Возможность 8.2.			
	...			

По аналогичной схеме проводится и **анализ угроз**. В результате такого анализа получается готовый план мероприятий, который в дальнейшем будет включен в общую стратегическую программу развития фирмы [4].

2.5. GAP-анализ

Очень часто при постановке стратегических целей исследователей смущает серьезный разрыв между тем, что они наметили, и тем, что есть на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к занижению значения цели и к неуверенности ее достижения. С помощью анализа разрывов можно найти путь от текущего состояния к желаемому. GAP-анализ (английское слово «*gap*» означает «разрыв») является одним из наиболее эффективных методов стратегического анализа. С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели. Проведение GAP-анализа включает следующие этапы:

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

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

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

рование. 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: информационные, коммуникационные, финансовые маркетинговые, административные, технические и др.

Набор планов (инициатив) по достижению. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и другие. Существует несколько видов «разрывов», которые являются предметом GAP анализа. Они связаны с:

- увеличением объема продаж;
- сегментами рынка;
- продуктами (потребностями);
- имиджем компании или ее продуктов;
- маркетинговой деятельностью;
- конкурентным положением; реализацией намеченных планов

[4].

2.5.1. GAP-анализ применительно к увеличению объема продаж

Рассмотрим этот метод анализа применительно к решению задачи увеличения объема продаж. Если в качестве стратегической цели компания выбрала этот параметр, то к ее достижению можно подойти по-разному.

С одной стороны, в пределах текущего объема рынка можно увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на долю рынка компании и от них надо защищаться.

С другой стороны, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная товарами (услугами) компании. Если

считать, что все возможные потребители воспользовались товарами (услугами), производимыми компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка и его можно принять за «сверхцель».

Основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, кофе без кофеина.

Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.

В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда задача состоит в том, чтобы указать такой путь.

В табл. 31 представлен анализ разрывов для фармацевтической компании при поиске стратегических решений, учитывающий спрос, причины разрыва и стратегические решения.

Таблица 31

Анализ разрывов для фармацевтической компании при поиске стратегических решений

Спрос	Разрыв	Инициатива
Гипотетический	Недостатки товаров	Дополнить гамму товаров: добавить новую номенклатурную группу (например, обезболивающие средства и т. д.).

Полный	Недостатки системы сбыта	Расширить сбыт: заключать прямые контракты с лечебными заведениями на поставку и, может быть, на разработку лекарственных средств. Имеющийся набор производимой продукции, в том числе инфузионные растворы, перевязочные материалы, позволяет предлагать комплексный набор средств, необходимый больницам и поликлиникам.
	Недостатки в использовании товара	Стимулировать применение, для чего проводить научные семинары с лечащими врачами.
	Компании конкуренты	1. Bayer Group, KRKA, Merz, Гидеон Рихтер 2. GmbH Германия, зарегистрировала в России около 40 гомеопатических препаратов (высокая стоимость – от 5 до 10 долл.) 3. Международный фармацевтический концерн МФК зарегистрировал в России около 20 гомеопатических препаратов (стоимость от 2 до 5 долл.) и пр.

Разработка стратегии захвата рынка компанией «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов представлена в табл. 32

Предположим, что из проживающих в Москве 12 млн. человек 75% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании, а потенциальная емкость рынка – 9 трлн. руб. Каждый потребитель в год может купить кондитерских изделий на 1000 руб. Следовательно, потенциально недополучаем 3988 млрд. руб. или упускаем 8940 млн. потребителей. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий [4].

Разработка стратегии компании «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию	Снижение себестоимости продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Найти поставщиков сырья с более низкими ценами • Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> • Оснащение современным оборудованием • Использование высококачественного натурального сырья • Покупка еще одной фабрики или аренда дополнительных цехов
Покупатели, которые не могут купить продукцию компании	Стимулирование продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие дилерской сети • Реклама • Приобретение новых магазинов • Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам • Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

2.5.2. GAP-анализ применительно к сегментам рынка и продуктам (потребностям)

Выявление рыночных разрывов осуществляется в рамках концепции «перцептивной картографии» ('perceptual mapping'), также как и в случае с gap-анализом применительно к продуктам (потребностям) или применительно к имиджу компании или ее продуктам. В случае с поиском разрывов в сегментах рынка, перцептивная картография предполагает выделение критериев, значимых для исследуемого рынка. При этом, эти критерии должны иметь мотивационный характер. Перцептивная картография предполагает их использование в качестве осей «перцептивного пространства» на

исследуемом рынке продуктов (размещение основывается на восприятии потребителями бенефитов, предлагаемых продуктами). Таким образом, GAP-анализ позволяет обнаружить разрывы между потребностями и предложением. В случае **к продуктам (потребностям)**, поиск люфтов осуществляется в рамках одного сегмента. В рамках одного сегмента картографируются специфические потребности и удовлетворяющие их продукты (как продукты компании, так и конкурентов). По процедуре этот вид анализа повторяет предыдущий.

Процедура состоит из следующего:

1. Выделение потребностей так, чтобы они были дифференцирующими критериями выбора между конкурирующими продуктами внутри сегмента, и могли быть использованы в качестве осей «перцептивного пространства»;
2. Выявление относительной важности разных комбинаций потребностей внутри сегмента;
3. Позиционирование существующих продуктов(брендов) относительно комбинаций потребностей в «перцептивном пространстве» восприятия;
4. Выявление «незанятого» на карте пространства на карте.

В качестве инструмента может быть использован кластерный анализ.

В целом поиск разрывов между потребностями и предлагаемыми продуктами в рамках одного сегмента провоцирует необходимость отвечать на вопросы:

- Есть ли разница между тем, как компания позиционирует свой продукт и тем, как рынок воспринимает позицию продукта?
- Существует ли значимая и осознаваемая разница между разными продуктами внутри линии продуктов компании?
- Позиционирует ли компания свои продукты достаточно близко продуктам конкурентов и насколько четко дифференцированы продукты компании от продуктов конкурентов?
- Есть ли места на карте, которые указывают на неудовлетворенные потребности и которые могут быть разработаны с выгодой для компании?

- Если это так, то должны ли быть разработаны новые продукты или компании следует репозиционировать существующие [4]?

2.5.3. GAP-анализ применительно к имиджу компании, ее продуктам или маркетинговой деятельности

Этот вид анализа является разновидностью двух предыдущих. Он по процедуре так же включает картографию воспринимаемого целевыми сегментами имиджа компании (корпоративного имиджа), ее продуктов, в том числе относительно конкурентов.

В рамках GAP-анализа по имиджу необходимо ответить на вопросы:

- Как целевой рынок компании воспринимает компанию?
- Как целевой рынок воспринимает продукты компании в терминах – качество, цена, надежность и т. д. и т. п.?
- Как имидж компании соотносится с имиджем конкурентов?
- Как отличается текущий имидж компании от желаемого?
- Свобода ли желаемая позиция по имиджу или занята конкурентом?

GAP-анализ по маркетинговой деятельности является частью анализа по имиджу. В рамках анализа по маркетинговой деятельности нужно ответить на вопросы:

- Есть ли деятельность, которая требуется или ожидается от компании, но ею не ведется?
- Из текущей деятельности, есть ли деятельность, которая воспринимается как несовместимая с имиджем компании [4]?

2.5.4. GAP-анализ применительно к конкурентному положению

В GAP-анализе по конкурентам акцент делается на относительных позициях компании, ее продуктов по сравнению с компаниями и продуктами-конкурентами. Этот вид анализа напрямую связан со стратегическими областями – конкурентным преимуществом и конкурентными возможностями. Здесь также можно прибегнуть к перцептивной картографии. Или, учитывая, что разные

качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, отличаются по степени влияния на принятие решения о покупке, использовать GAP-анализ для выявления разрыва между затратами на воплощение и раскрытку потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов.

Одна из процедур при анализе конкурентных преимуществ, основана на анализе разрыва между затратами на воплощение и раскрытку потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов. Разные качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, отличаются по степени влияния на принятие решения о покупке. Имидж брендов замеряется по конкретным позициям, затем рассмотрению подвергается разрыв между воспринимаемым имиджем конкурирующих брендов по этим позициям и их (позиций) значимостью в качестве мотиваторов.

Для этого выбирается достаточное количество мотиваторов покупки, использования или обладания продуктом, которые являются мотиваторами выбора между брендами. Эти мотиваторы исследуются на предмет степени важности при покупке и степени присущности их исследуемым брендам. В результате имеем статистическую картину меры обладания брендами теми или иными свойствами – мотиваторами. Совмещая эти данные с информацией о значимости мотиваторов, появляется возможность выдачи определенных рекомендаций о работе с различными направлениями развития продукта. Также появляется возможность выявить и сформулировать направления развития конкурентного преимущества. Если конкурентное преимущество уже сформулировано, то оно рассматривается как объект исследования и оценке. GAP-анализ профиля брендов представлен в табл. 33.

Таблица 33

GAP-анализ профиля брендов

Важность мотиватора	Лучше у Mercedes	Хорошо у той и другой марки	Плохо у той и другой марки	Лучше у Ford
Высокая	Роскошный дизайн. Престижно	Оптимальная цена	Безопасно. Нравится друзьям	Маленькая машина. Для города

Средняя	Скорость	-	-	Недорогая. Легко парковаться
Низкая	-	-	Красивые цвета	Экономич- ная

Данная таблица представляет собой матрицу результатов анализа. Табл. 34 – это матрица анализа и практических рекомендаций.

Таблица 34

Матрица анализа и практических рекомендаций

Важность мотиватора	Клиент превосходит	Хорошо у всех	Плохо у всех	Конкуренты превосходят
Высокая	Непосредственная возможность позиционирования. Используйте	Высокая Реальная позиция бренда. Поддерживайте	Потенциальная возможность для разработки нового продукта	Слабое место. Исправить ситуацию, если возможно
Средняя	Вторично	Вторично	Вторично	Вторично
Низкая	Потенциальная возможность позиционирования. Повысьте значимость, сделайте акцент	Излишний перерасход средств. Урежьте расходы	Не обращайте внимания	Не обращайте внимания

Совмещение двух матриц, позволяет осуществить выбор дальнейших практических действий. Если бренд клиента превосходит остальные бренды по одному мотиватору, то это является непосредственной возможностью позиционирования и ее необходимо использовать. Из табл. 34 видно, что у обоих брендов не слишком привлекательный дизайн в отношении цвета. Может показаться, что надо улучшить цвет. Но это не вполне так, потому что значимость

этого мотиватора низка и клиент не проигрывает. Это значит, что у конкурентов есть реальный шанс использовать этот мотиватор (и саму ситуацию отсутствия превосходства по мотиватору на данный момент) как возможность для развития продукта (модификации или репозиционирования продукта) и получения конкурентного преимущества. Соответственно, рекомендация клиенту – обратить внимание на этот мотиватор, прежде чем это сделают конкуренты [4].

2.5.5. GAP-анализ применительно к реализации намеченных планов

GAP-анализ применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону. Данный вид анализа позволяет четко описать существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

Как правило, к анализу разрыв обращаются в том случае, если компания не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация персонала, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах. Все это, если не принять должных мер может повлечь за собой настоящую панику или установку менее серьезных целей, что в долгосрочной перспективе может отразиться на всем бизнесе компании в худшую сторону. GAP-анализ в этом случае состоит из 5 этапов:

Выбор анализируемой области.

В качестве области анализа разрывов может выступать любая деятельность компании. Наиболее часто анализ разрывов проводят в области производительности труда, продаж определенной продукции, компетентности сотрудников определенных подразделений и т. д.

Анализ текущей ситуации.

Описывается текущая ситуация в компании. Например, работники службы технической поддержки заставляют клиента находиться в режиме ожидания более 3 минут для того, чтобы получить вразумительный ответ на свой вопрос.

Описание запланированной ситуации.

Представители технической поддержки должны отвечать на звонки клиентов в течение 1 минуты. Не больше. Так как в противном случае они заставляют ждать клиента слишком долго, что порождает его недовольство, которое может перерасти в неприязнь к компании, вследствие которого можно лишиться этого клиента. Он просто уйдет к конкурентам.

Определение разрыва.

Проводится анализ, почему работники технической поддержки так медленно отвечают на звонки. Возможно, не хватает людей, или такая ситуация возникла из-за плохого управления.

Описание действий по преодолению разрыва.

Составляется план действий по достижению поставленных целей. Выделяются все необходимые ресурсы. Для удобства анализ разрывов оформляется в виде табл. 35 [4].

Таблица 35

Разрыв и действия по достижению цели

Фактор	Разрыв	Действия	Цель и показатели
Работа телефонной службы технической поддержки	Уменьшить ожидание клиента на проводе с 3 минут не более чем одной	<ul style="list-style-type: none">• Создание на веб-сайте компании списка часто задаваемых вопросов, вместе с описанием решений наиболее распространенных проблем.• Внесение в комплект товара инструкции с этим же списком «ЧАВО» (часто задаваемые вопросы).• Расширение штата технической поддержки.• Повышение грамотности специалистов службы за счет тренингов.• Внедрение денежных бонусов за наиболее быстрые ответы	К следующему году нужно уменьшить количество жалоб стороны клиентов на скорость работы службы технической поддержки на 100%

2.6. CVP-анализ

Менеджменту предприятия в своей деятельности приходится принимать различные управленческие решения, касающиеся цены реализации товаров, планирования объёма продаж, увеличении или, наоборот экономии по отдельным видам расходов. Эти решения принимаются на основе анализа соотношений затрат, объёма и прибыли (**Cost-Volume-Profit**), иначе **CVP-анализа**. CVP-анализ позволяет понять и оценить последствие управленческих решений на изменения этих показателей. При использовании этого метода необходимо учитывать следующие допущения, на которых основан CVP-анализ:

- В затратах выделяют постоянные и переменные составляющие;
- Поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно.
- Постоянные затраты не изменяются вместе с изменениями объёма производства;
- Переменные затраты прямо пропорциональны объёму;
- Переменные затраты на единицу продукции (удельные переменные затраты) являются постоянными;
- Цена реализации единицы продукции не меняется;
- Цены на материалы и услуги, используемые в производстве, не меняются;
- Производительность труда не меняется;
- Отсутствуют структурные сдвиги;
- Объём производства является единственным фактором, влияющим на изменения затрат и доходов предприятия;
- Объём продаж равен объёму производства (т. е. в течение рассматриваемого периода изменений в уровнях запасов не происходит);
- Ассортимент продукции на предприятии, где производится ряд различных товаров или оказывается несколько видов услуг, является неизменным;
- Переменные затраты и продажная цена на единицу продукции представляют собой средневзвешенный показатель затрат на

различные единицы продукции и цен на соответствующие товары и услуги. Так как бизнес динамичен в CVP-анализе необходимо постоянно пересматривать допуски. Более того, не следует жестко связывать CVP-анализ с традиционными допущениями линейности и неизменности цен. В целях изучения зависимости между изменениями объема продаж, расходов и чистой прибыли проводят анализ безубыточности, что рассматривается как анализ критической точки (точки безубыточности или порога рентабельности). Критической считается такая величина объема продаж, при которой предприятие имеет затраты, равные выручке от реализации (доходам) всей продукции. В этом случае прибыль равна нулю. Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль» может быть выражена графически или с помощью формул. График безубыточности показывает объем суммарных постоянных затрат, суммарных переменных затрат, общих затрат (сумма общих постоянных и общих переменных затрат) и совокупный доход для всех уровней деятельности (объемов продаж) предприятия при заданной цене продаж. Если цена единицы продукции, затраты, эффективность или другие условия изменяются, то модель должна быть пересмотрена (рис. 37).

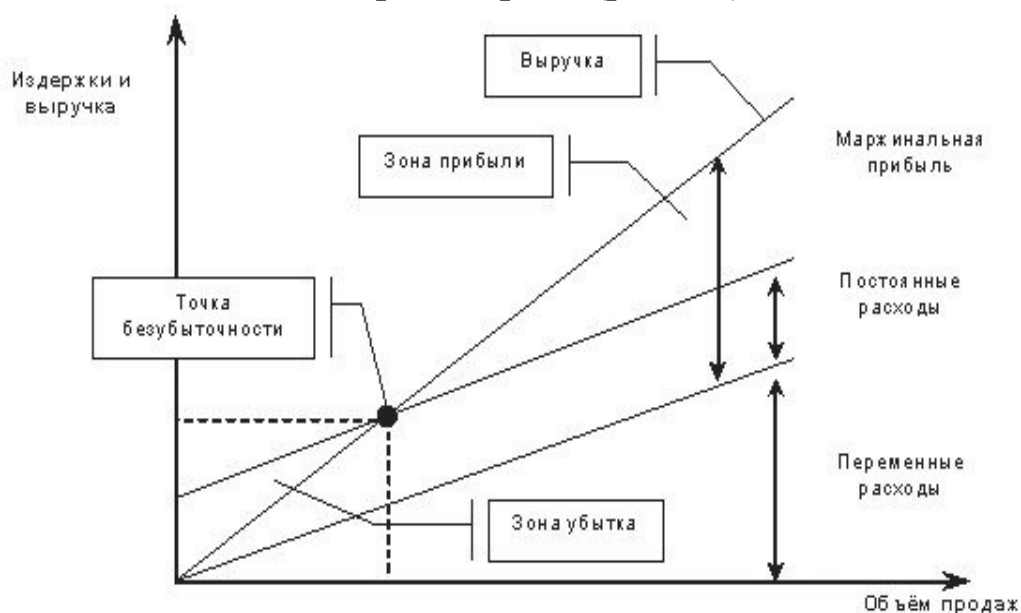


Рис. 37 - График анализа поведения затрат, прибыли и объема продаж

На графике точка безубыточности определяется как точка пересечения прямой суммарных затрат и прямой выручки от реализации.

Перпендикуляр из точки безубыточности на ось объема продаж определит «минимальный» объем продаж, при котором прибыль компании равна нулю. Точка безубыточности является важным ориентиром в анализе, так как она показывает уровень продаж, ниже которого предприятие будет нести убытки. По этой причине ее можно рассматривать как минимально приемлемый уровень продаж продукции или услуг. Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль» может быть выражена также с помощью формул. Для вычисления критической точки используются **методы уравнения и маржинальной прибыли.**

Метод уравнения основан на исчислении прибыли (**П**) (имеется ввиду экономическое понятие прибыли) по следующей формуле:

$$П = ВР - (Пер.З + Пост.З) \quad (1),$$

где

ВР – выручка от реализации продукции (доходы), которая определяется как произведение объема продаж (G) и цены единицы продукции (P);

Пер.З – переменные затраты, которые определяются как произведение объема продаж (G) на переменные затраты на единицу продукции (Спер);

Пост.З – все постоянные затраты предприятия за определенный период времени.

Если предприятие находится на **пороге рентабельности** (в критической точке) то прибыль равна нулю и получаем следующее равенство:

$ВР = Пер.З + Пост.З$. Трансформируя формулу и принимая объем продаж за критический (пороговый) объем (Gкр) получаем следующую формулу:

$$G_{кр} = Пост.З. / P - Спер \quad (2)$$

Критическая точка показывает, до какого предела может упасть выручка, чтобы не было убытка. Другой способ определения

критической точки использует концепцию маржинальной прибыли (валовой маржи).

Метод маржинальной прибыли (МР) основывается на следующей формуле:

$$MP = BR - \text{Пер.З} \text{ или } MP = G \times Y \quad (3),$$

где

Y - маржинальная прибыль на единицу продукции.

Критический объем реализации может быть определен как объем реализации, при котором маржинальная прибыль равна постоянным затратам. Уравнение критической точки при маржинальном подходе в терминах единиц продукции будет следующее:

$$G_{кр} = \text{Пост.З.} / Y \quad (4)$$

Анализ критической точки может быть использован как основа оценки прибыльности предприятия. Для различных альтернативных планов производства можно рассчитать соответствующую величину целевой (возможной) прибыли (Пц). В этом случае используется следующее соотношение:

$$BR = \text{Пер.З} + \text{Пост.З} + Пц \quad (5)$$

Таким образом, целевой объем продаж (Gц), который бы обеспечивал получение целевой величины прибыли (Пц), можно рассчитать по следующей формуле:

$$G_{ц} = \text{Пост.З} + Пц / P - \text{Спер} \quad (6)$$

При использовании маржинального подхода данное уравнение будет иметь вид:

$$G_{ц} = \text{Пост.З} + Пц / Y \quad (7)$$

Таким образом, при маржинальном подходе менеджмент получает следующую информацию:

- о возмещении постоянных затрат;
- о величине маржинальной прибыли от каждого вида продукции [4].

2.7. Диаграмма Исикавы

Каору Исикава (1915–1989) известен как исследователь вопросов статистического контроля качества, и его труды во многом повлияли на облик современной науки о качестве. В 1960-х годах им был изобретен метод структурного анализа причинно-следственных связей, и этот метод, впоследствии был назван в его честь – диаграмма Исикавы. Диаграмма Исикавы (**cause-effect diagram, fishbone diagram**) – графический инструмент, позволяющий наглядно и систематизировано анализировать взаимосвязи следствий (effects) и причин (causes), которые порождают эти следствия или влияют на них. Еще эти диаграммы называют «диаграммами рыбного скелета» (fishbone diagram) за их внешнее сходство со скелетом рыб. Ценность этого метода состоит в способствовании категоризации и структуризации множества потенциальных причин, а также, идентификации наиболее вероятной корневой причины изучаемого следствия. Метод применим при выполнении анализа как одним специалистом, так и группой специалистов. Основным преимуществом данного метода является его наглядность и универсальность. Наглядность достигается за счет того, что связь всех выявленных причин с исследуемым следствием отображается в простой графической форме. А об универсальности можно судить по неполному списку областей применения:

- анализ эффективности бизнес-процессов;
- принятие управленческих решений на базе структурированного анализа влияющих факторов;
- анализ факторов, влияющих на качество оказываемых услуг;
- анализ причин отказов технических систем.

К ограничениям можно отнести необходимость предварительного поиска возможных причин исследуемого следствия, а также сложность при определении степени влияния выявленных причин на вероятность возникновения следствия.

Для эффективного использования диаграммы Исикавы рекомендуется придерживаться следующих шагов:

- определяется следствие, которое будет исследовано. Например, исследование улучшения качества услуги по авиаперелету;
- добавляются ответвления, каждое из которых будет являться категорией факторов, влияющих на объект исследования. При этом помечается каждое из основных ответвлений наименованием одной из категорий групп влияния;
- добавляются в каждую из категорий факторы, влияющие на исследуемый объект;
- к каждому фактору добавляются подфакторы, влияющие на него. Исследование улучшения качества услуги по авиаперелету представлено на рис. 2.7.

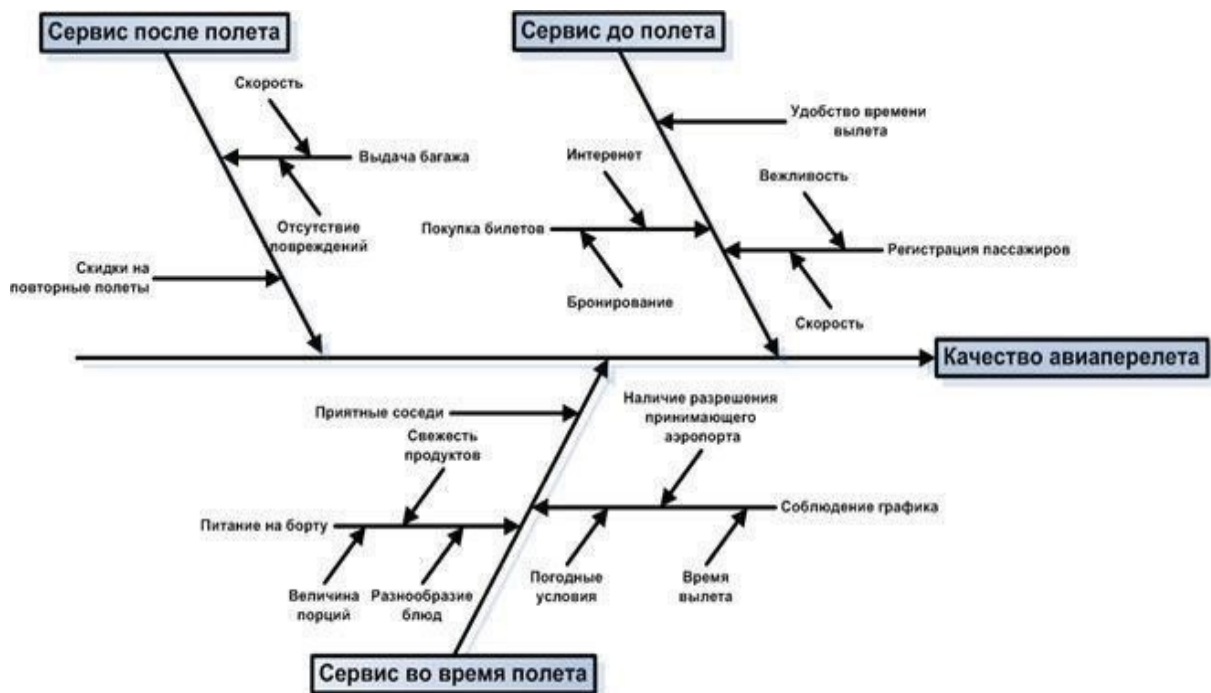


Рис. 38 - Диаграмма Исикавы исследование улучшения качества услуги по авиаперелету

Для применения диаграммы Исикавы необходимо опираться на следующие рекомендации:

- используются любые техники для генерирования новых факторов, например, мозговой штурм;
- если какой-то из факторов повторяется в нескольких местах

диаграммы, то, возможно, стоит изменить состав категорий, добавить новые и перераспределить факторы;

- необходимо убедиться, что среди факторов нет других следствий, симптомов причин или не относящихся к исследуемому следствию причин;

- анализируются результат только после того, если собранная информация по каждой из категорий представляется достаточно детальной для дальнейшего исследования. При этом выделяются те факторы, которые встречаются более чем в одной категории. Именно они и будут наиболее вероятными причинами;

- распределяются факторы, которые были определены как наиболее вероятные претенденты на корневую причину, по порядку – от наиболее до наименее вероятных [4].

2.8. ABC-анализ

Этот метод позволяет установить основные проблемы, с которых нужно начинать действовать. ABC-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата.

ABC-анализ, позволяет классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. По отношению к ABC-анализу правило Парето может рассматриваться как надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т. п. Часто **ABC-анализ** путают с **методом ABC – функционально-стоимостный анализ**, расшифровывая ABC как Activity Based Costing, что в корне не верно. ABC - анализ — это анализ объектов путём деления на три категории: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные.

Метод ABC-анализа является наиболее распространенным методом анализа для выявления результатов деятельности и причин возникновения проблем Графической интерпретацией этого метода служит диаграмма Парето. ABC-анализ может применяться практически в любых областях деятельности. В литературе приводятся

примеры проведения ABC-анализа по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрам, как помехозащищенность, быстродействие, потребляемая мощность и т. д. Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три группы: А, В и С с соотношением (75:20:5), чем и обусловлено название метода (ABC-Analysis). Здесь Группа А – незначительное число объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа В – среднее число объектов со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа С – большое число объектов с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю. Экономический смысл исследований в рамках ABC-анализа сводится к тому, что максимальный эффект достигается при решении задач, относящихся к группе А.

ABC-анализ основывается на принципе дисбаланса, при проведении которого строится график зависимости совокупного эффекта от количества элементов. Такой график называется кривой Парето, кривой Лоренца или ABC-кривой. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект. В логистике ABC-анализ обычно применяют с целью отслеживания объемов отгрузки определенных артикулов и частоты обращений к той или иной позиции ассортимента, а также для ранжирования клиентов по количеству или объему сделанных ими заказов.

Основной целью метода является выявление проблем, подлежащих первоочередному решению, путем определения их приоритетности. Для этого необходимо:

1. Определить проблему, которую необходимо решить.
2. Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
3. Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их.
4. Построить диаграмму Парето, которая представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.
5. Провести ABC-анализ диаграммы Парето.

Графическая интерпретация метода ABC-анализа представлена на рисунке 39.

Процентная мера фактора
(затраты на изготовление), %

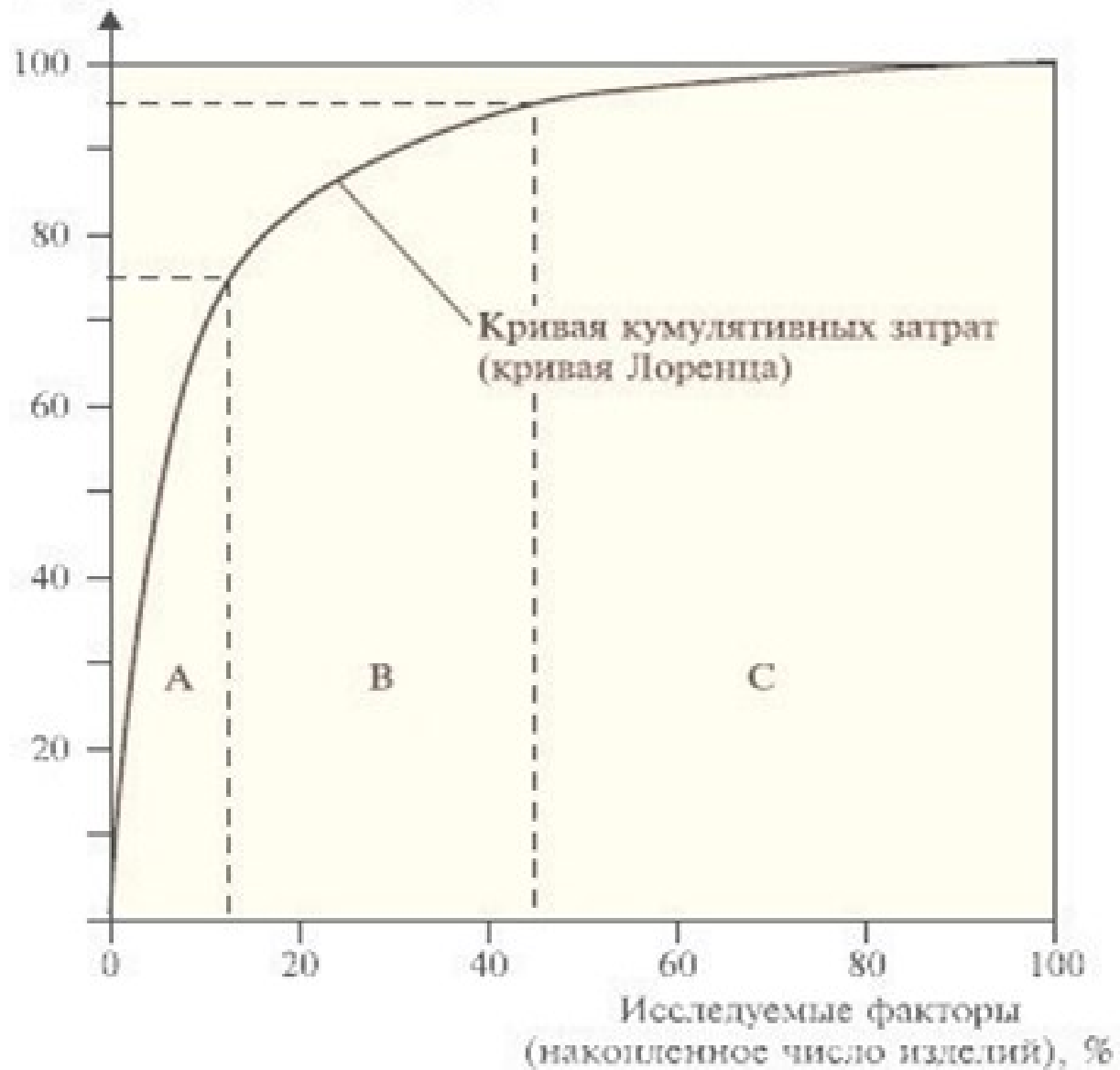


Рис. 39 - Графическая интерпретация метода ABC-анализа

Достоинством метода является простота, наглядность и точность ABC-анализа позволяет правильно выявить основные проблемы для их эффективного разрешения. ABC-анализ диаграммы Парето может быть довольно легко автоматизирован. По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным парамет-

рам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – всё, что имеет достаточное количество статистических данных.

Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Порядок проведения ABC-анализа:

1-й шаг. Определяется цель анализа.

2-й шаг. Определяются действия по итогам анализа (что будем делать с полученными результатами?).

3-й шаг. Выбирается объект и параметр анализа. Обычно объектами ABC анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры описания и измерения: объём продаж (в денежном или количественном измерении), доход (в денежном измерении), товарный запас, оборачиваемость и т. д.

4-й шаг. Составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.

5-й шаг. Рассчитывается доля параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом высчитывается путём прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.

6-й шаг. Выделяются группы А, В и С выбранным объектам.

Предлагается следующий алгоритм. Подсчитывается общее количество продаж в денежном или товарном выражении M за определенный период, и делится на общее количество позиций в ассортименте (номенклатуре) N , в результате чего выводится показатель P среднего количества продаж на одну позицию: $P = M/N$. Все материальные ресурсы, количество продаж на которые в 6 и более раз превышает P , включаются в группу А. В группу С включаются все материальные ресурсы, количество заявок на которые в 2 и более раза меньше P . Все остальные материальные ресурсы включаются в группу В. Вероятности возникновения спроса на материальные ресурсы А, В и С подчинены различным законам. Установлено, что в большинстве промышленных и торговых фирм примерно 75 % стоимости объема продаж составляют всего около 10 % наименований номенклатуры (группа А), 20 % стоимости – 25 % наименований (группа В), 5 % стоимости – 65 % наименований

(группа С). Метод ABC широко используется при планировании и формировании ассортимента на различных уровнях гибких логистических систем, в производственных системах, системах снабжения и сбыта [4].

2.9. Диаграмма Парето

Диаграмма Парето как графическая интерпретация ABC-анализа может рассматриваться и отдельным методом. Диаграмма Парето применяется практически в любых областях деятельности. Японский союз ученых и инженеров в 1979 г. включил диаграмму Парето в состав семи методов контроля качества.

Цель метода это выявление проблем, подлежащих первоочередному решению.

Диаграмма Парето — это инструмент, позволяющий выявить и отобразить проблемы, установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать, и распределить усилия с целью эффективного разрешения этих проблем. Принцип Парето (принцип 20/80) означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата. Различают два вида диаграмм Парето:

1. по результатам деятельности – выявление главной проблемы нежелательных результатов деятельности;
2. по причинам – использование для выявления главной причины проблем, возникающих в ходе производства. Основные этапы исследования с помощью Диаграмма Парето:
 - определить проблему, которую надлежит решить.
 - учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
 - выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их.
 - построить диаграмму Парето, которая объективно представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.
 - провести анализ диаграммы Парето. Простота и наглядность делают возможным использование диаграммы Парето специалистами, не имеющими особой подготовки. Сравнение диаграмм

Парето, описывающих ситуацию до и после проведения улучшающих мероприятий, позволяют получить количественную оценку выигрыша от этих мероприятий. Диаграмма Парето приведена на рис. 40.

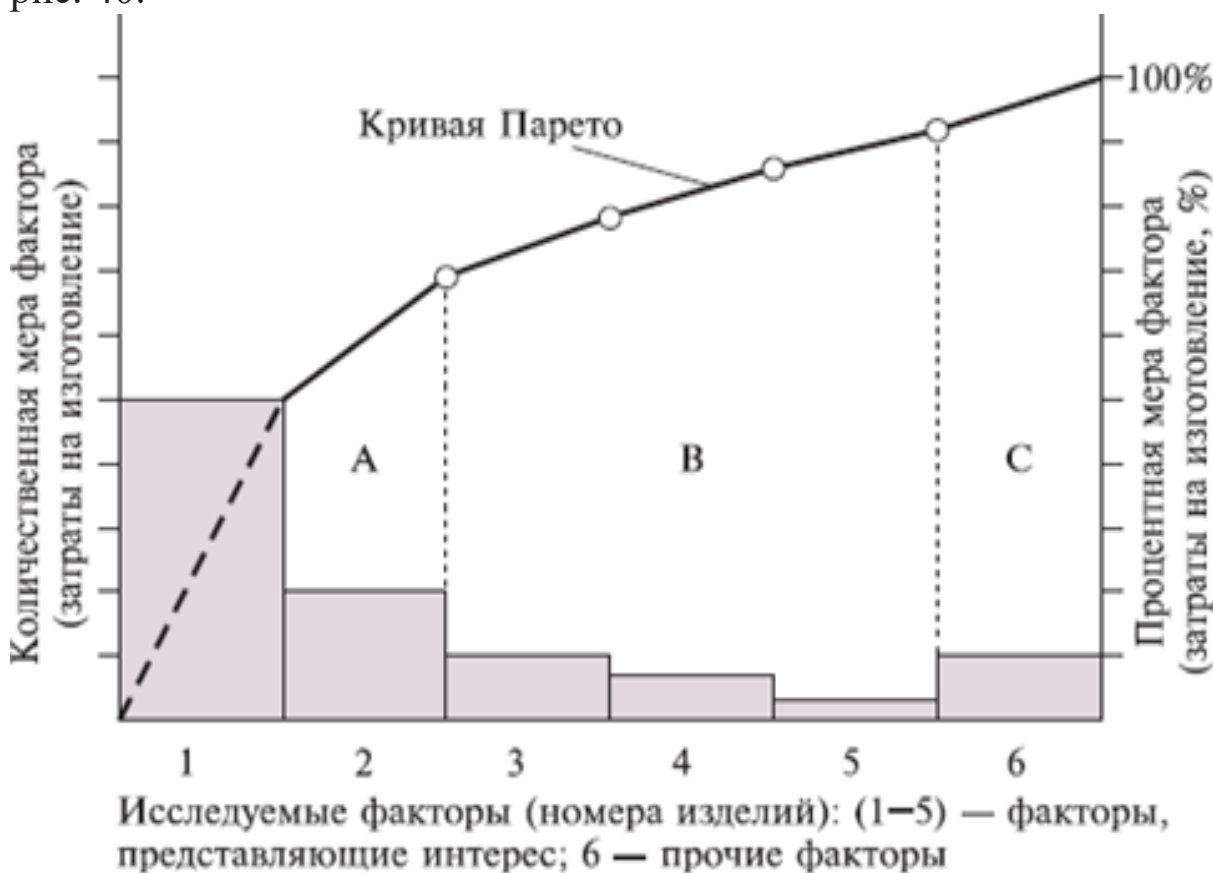


Рис. 40 - Кривая Парето

Общие правила построения диаграммы Парето:

1. Решить, какие проблемы (причины проблем) надлежит исследовать, какие данные собирать и как их классифицировать.
2. Разработать формы для регистрации исходных данных (например, контрольный листок).
3. Собрать данные, заполнив формы, и подсчитать итоги по каждому исследуемому фактору (показателю, признаку).
4. Для построения диаграммы Парето подготовить бланк таблицы, предусмотрев в нем графы для итогов по каждому проверяемому фактору в отдельности, накопленной суммы числа появлений соответствующего фактора, процентов к общему итогу и накопленных процентов.
5. Заполнить таблицу, расположив данные, полученные по проверяемому фактору, в порядке убывания значимости.

6. Подготовить оси (одну горизонтальную и две вертикальные линии) для построения диаграммы. Нанести на левую ось ординат шкалу с интервалами от 0 до общей суммы числа выявленных факторов, а на правую ось ординат – шкалу с интервалами от 0 до 100, отражающую процентную меру фактора. Разделить ось абсцисс на интервалы в соответствии с числом исследуемых факторов или относительной частотой.

7. Построить столбиковую диаграмму. Высота столбца (откладывается по левой шкале) равна числу появлений соответствующего фактора. Столбцы располагают в порядке убывания (уменьшения значимости фактора). Последний столбец характеризует «прочие», т. е. малозначимые факторы, и, может быть, выше соседних.

8. Начертить кумулятивную кривую (кривую Парето) – ломаную, соединяющую точки накопленных сумм (количественной меры факторов или процентов). Каждую точку ставят над соответствующим столбцом столбиковой диаграммы, ориентируясь на его правую сторону.

9. Нанести на диаграмму все обозначения и надписи.

10. Провести анализ диаграммы Парето.

Выводы для менеджера:

- Пытайтесь достичь высоких результатов лишь по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям сразу.

- Концентрируйтесь только на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.

- В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов.

- Максимально используйте те немногие удачные моменты, когда вы способны показать наивысшие результаты.

По-настоящему мы используем только 20% нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут [4].

2.10. ФСА (ABC) – функционально-стоимостный анализ

Функционально-стоимостный анализ (ФСА, **Activity Based Costing, ABC**) – это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги безотносительно к организационной структуре компании. Как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства. Действия, производимые на этих этапах, в контексте метода ФСА называются функциями (activities). Метод ФСА носит название как пооперационный метод калькуляции себестоимости.

Метод ФСА появился в 80-е годы, когда традиционные методы расчета себестоимости продукции стали терять свою актуальность. Эти методы появились и развивались на рубеже прошлого и позапрошлого веков (1870–1920 гг.). Но с начала 60-х, и особенно в 80-х годах, изменения формы производства и ведения бизнеса привели к тому, что традиционный метод учета затрат стали называть «врагом номер один для производства», поскольку польза от него стала весьма сомнительной.

Традиционные методы оценки затрат разрабатывались на принципах объективности, проверяемости и значимости для оценки материально-товарных ценностей. Они предназначались для внешних потребителей – кредиторов, инвесторов, Комиссии по ценным бумагам (Security Exchange Commission), Налогового управления (Internal Revenue Service). Однако у этих методов есть ряд слабых мест, особенно ощутимых при внутреннем управлении. Из них два самых крупных недостатка:

1. Невозможность достаточно точно передать издержки производства отдельного продукта.
2. Невозможность обеспечить обратную связь – информацию для менеджеров, необходимую для оперативного управления.

Функционально-стоимостный анализ решает современные проблемы. В конечном итоге он оказался одним из самых важных нововведений в управлении за последние сто лет. Разработчики метода, профессора Гарвардского университета Робин Купер (Robin

Соопер) и Роберт Каплан (Robert Kaplan), выделили три независимых, но согласованно действующих, фактора, которые являются основными причинами практического применения ФСА:

1. Процесс структурирования расходов изменился очень существенно. И если в начале века рабочий труд составлял около 50% от общих расходов, стоимость материалов – 35%, а накладные расходы – 15%, то теперь накладные расходы составляют около 60%, материалы – 30%, и труд – только 10% производственных издержек. Очевидно, что использование рабочих часов в качестве базы распределения расходов имело смысл 90 лет назад, но при современной структуре затрат уже потеряло свою силу.

2. Уровень конкуренции, с которым сталкивается большинство компаний, очень возрос. «Быстро изменяющаяся глобальная конкурентная среда» – это не клише, а вполне реальная неприятность для большинства фирм. Знание фактических затрат очень важно для выживания в такой ситуации.

3. Стоимость выполнения измерений и вычислений снизилась по мере развития технологий обработки информации. Еще 20 лет назад сбор, обработка и анализ данных, необходимых для ФСА, были очень дорогими. А сегодня доступны не только специальные автоматизированные системы оценки данных, но и сами данные, которые, как правило, уже собраны и в той или иной форме и хранятся в каждой компании. Цель ФСА состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или оказание услуг, по прямым и косвенным издержкам. Это позволяет наиболее реалистично оценивать расходы компании. Метод ФСА работает по следующему алгоритму:

1. Определяется последовательность функций, необходимых для производства товара или услуги. Сначала выявляются все возможные функции. Они распределяются по двум группам: влияющие на ценность товара(услуги) и не влияющие. Далее на этом этапе производится оптимизация последовательности (устраняются или сокращаются шаги, не влияющие на ценность, и сокращаются издержки).

2. Для каждой функции определяются полные годовые затраты и количество рабочих часов. Для каждой функции определяется количественная характеристика источника издержек

(costdriver) Источник издержек — это процесс (функция), происходящий на стадии производства товара или услуги, который требует от компании материальных затрат. Источнику издержек всегда присваивается некоторый количественный показатель.

3. После того как для всех функций будут определены их источники издержек, проводится окончательный расчет затрат на производство конкретного продукта или услуги.

Функции могут рассматриваться в различном масштабе, который устанавливается в каждом случае по-своему. Например, с раскрытием структуры деятельности подразделений, или же на уровне основных этапов производства. В случае чрезмерной детализации ФСА-расчет может сильно усложниться. Реально достижимую степень сложности расчета необходимо выявить в самом начале. Иначе слишком подробный анализ вызовет дополнительные расходы, и в результате ФСА будет неэффективен.

Далее, необходимо разрешить ряд вопросов, связанных с запланированной доходностью:

- диктует ли рынок уровень цен или можно установить ту цену продукции, которая даст планируемую прибыль?
- следует ли внести планируемую надбавку на расходы, рассчитанные по методу ФСА одинаково по всем операциям или некоторые функции, которые дают больший доход, чем другие?
- как соотносится конечная продажная цена продукции с ФСА показателями?

Таким образом, используя этот метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемый от производства того или иного товара или услуги.

Если исходная оценка издержек выполнена правильно, то прибыль (до выплаты налогов) будет равна разнице между продажной ценой и затратами, рассчитанными по методу ФСА. Кроме того, сразу станет ясно, производство каких продуктов или услуг окажется убыточным (их цена при реализации будет ниже расчетных затрат). На основе этих данных можно быстро принять корректирующие меры, в том числе пересмотреть цели и стратегии бизнеса на ближайшие периоды.

Неправильное назначение цен на продукцию случается практически во всех компаниях, занимающихся производством или продажей большого количества товаров или предоставлением различных услуг.

Преимущества и недостатки функционально-стоимостного анализа по сравнению с традиционными методами.

В заключение приведем итоговый перечень преимуществ и недостатков ФСА.

Преимущества:

1. Более точное знание стоимости продукции дает возможность принимать верные стратегические решения по:

- а) назначению цен на продукцию;
- б) правильному сочетанию продуктов;
- в) выбору между возможностями изготавливать самостоятельно или приобретать;
- г) вложению средств в научно-исследовательские работы, автоматизацию процессов, продвижение и т. п.

2. Большая ясность в отношении выполняемых функций, за счет которой компаниям удается:

- а) уделить больше внимания управленческим функциям, таким как повышение эффективности дорогостоящих операций;
- б) выявить и сократить объем операций, не добавляющих ценности продукции.

Недостатки:

- Процесс описания функций может оказаться излишне детализированным, кроме того, модель иногда слишком сложна и ее трудно поддерживать;
 - Часто этап сбора данных об источниках по функциям (activity drivers) недооценивается;
 - Для качественной реализации требуются специальные программные средства;
 - Модель часто устаревает в связи с организационными изменениями;
- Реализация часто рассматривается как ненужная «прихоть» финансового менеджмента, недостаточно поддерживается оперативным руководством [4].

Контрольные вопросы

1. Перечислите и расшифруйте составляющие портфельного анализа?
2. Назовите «Пять сил (пять угроз)» Майкла Портера?
3. Какие группы факторов применяются в PEST-анализе? Назовите примеры факторов для каждой группы.
4. Что такое экспресс SWOT-анализ? Для каких целей он служит?
5. Перечислите этапы проведения GAP-анализа?
6. Что представляет собой CVR-анализ? Для чего в этом методе необходимы: метод уравнения и метод маржинальной прибыли?
7. Нарисуйте пример диаграммы Исикавы для любой организации? Почему ее называют скелет рыбы?
8. Опишите порядок проведения ABC-анализа? Что является его результатом?
9. Назовите общие правила построения диаграммы Парето?
10. Перечислите основные преимущества и недостатки ФСА (функционально-стоимостного анализа)?

Практическая работа 2. Применение методологии PEST-анализа для оценки взаимодействия современного предприятия с внешней средой

Цель работы: приобрести практические навыки оценки взаимодействия с внешней средой с помощью методологии PEST-анализа, а также научиться обосновывать ее с помощью метода экспертных оценок.

Исходные данные:

С целью формирования оценки взаимодействия с внешней средой с помощью методологии PEST-анализа, необходимо выделить ключевые политические, экономические, социальные и технологические факторы. Для рассмотрения примера возьмем АО «Газпром газораспределение Иваново» и выделим для него:

Политические факторы:

- 1) Постоянные изменения в Законодательстве РФ;

- 2) Увеличение налогов со стороны государства;
- 3) Наличие программ государственной поддержки;
- 4) Стабильная политическая обстановка в регионе;
- 5) Давление со стороны регулирующих органов государственной и муниципальной власти;
- 6) Антимонопольная политика государства;
- 7) Политика газификации страны;
- 8) Внешнеэкономическая деятельность государства по поставкам газа.

Экономические факторы:

- 1) Высокий уровень инфляции в стране;
- 2) Снижение покупательской способности потребителей;
- 3) Рост стоимости сырья и материалов;
- 4) Рост стоимости оборудования;
- 5) Постоянное изменение ставки рефинансирования;
- 6) Высокие процентные ставки по кредитам;
- 7) Слабый инвестиционный климат в регионе;
- 8) Наличие санкционного давления в области экономики.

Социальные факторы:

- 1) Нехватка квалифицированной рабочей силы в регионе;
- 2) Плохая демографическая ситуация;
- 3) Хороший уровень взаимодействия со СМИ;
- 4) Постоянное изменение социального законодательства;
- 5) Хороший уровень репутации предприятия;
- 6) Посредственный уровень жизни населения в регионе;
- 7) Высокий уровень образования населения;
- 8) Изменения в моделях поведения потребителей.

Технологические факторы:

- 1) Наличие патентного законодательства;
- 2) Высокий уровень финансирования НИОКР;
- 3) Появление новых технологий и материалов в газораспределительной сфере;
- 4) Регулярные закупки нового оборудования;
- 5) Изменение и адаптация новых технологий;
- 6) Усовершенствование технологического процесса;
- 7) Наличие новых IT-технологии и ИИ-технологий;
- 8) Внедрение энергосберегательных технологий.

Задание

Для формирования оценки взаимодействия с внешней средой с помощью методологии PEST-анализа АО «Газпром газораспределение Иваново», необходимо решить следующие задачи:

- 1) Провести оценку политических, экономических, социальных и технологических факторы предприятия методом экспертных оценок;
- 2) Определить весовое значение каждого фактора в общем их количестве с помощью методов парных сравнений и экспертных оценок;
- 3) Рассчитать взвешенную оценку по каждому фактору и в целом по степени взаимодействия со внешней средой;
- 4) Нарисовать структурную взаимосвязь ключевых факторов, выявленных по результатам PEST-анализа;
- 5) Сделать краткие выводы по стратегическому взаимодействию АО «Газпром газораспределение Иваново» со внешней средой.

Ход работы

1) Провести оценку политических, экономических, социальных и технологических факторы предприятия методом экспертных оценок. Чтобы это сделать, необходимо выставить оценки значимости каждому фактору в диапазоне от -5 до +5. Обычно эту операцию должен выполнять эксперт или группа экспертов. При выполнении практической работы студент выступает в роли эксперта и должен проставить оценки всем факторам в соответствии со своими знаниями и опытом.

Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов АО «Газпром газораспределение Иваново» методом экспертных оценок представлено в таблице 36.

Таблица 36

Оценка политических, экономических, социальных и технологических факторов АО «Газпром газораспределение Иваново» методом экспертных оценок

Факторы	Оценка фактора										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4	+5
Политические факторы											
Постоянные изменения в Законодательстве РФ						+					
Увеличение налогов со стороны государства									+		
Наличие программ государственной поддержки											+

Продолжение табл. 36

Стабильная политическая обстановка в регионе										+		
Давление со стороны регулирующих органов государственной и муниципальной власти											+	
Антимонопольная политика государства				+								
Политика газификации страны					+							
Внешнеэкономическая деятельность государства по поставкам газа				+								
Экономические факторы												
Высокий уровень инфляции в стране												+
Снижение покупательской способности потребителей												+
Рост стоимости сырья и материалов											+	
Рост стоимости оборудования										+		
Постоянное изменение ставки рефинансирования										+		
Высокие процентные ставки по кредитам												+
Слабый инвестиционный климат в регионе					+							
Наличие санкционного давления в области экономики											+	
Социальные факторы												
Нехватка квалифицированной рабочей силы в регионе											+	
Плохая демографическая ситуация					+							
Хороший уровень взаимодействия со СМИ											+	
Постоянное изменение социального законодательства											+	
Хороший уровень репутации предприятия												+
Посредственный уровень жизни населения в регионе											+	
Высокий уровень образования населения											+	
Изменения в моделях поведения потребителей											+	
Технологические факторы												
Наличие патентного законодательства											+	
Высокий уровень финансирования НИОКР											+	

Появление новых технологий и материалов в газораспределительной сфере									+			
Регулярные закупки нового оборудования										+		
Изменение и адаптация новых технологий				+								
Усовершенствование технологического процесса												+
Наличие новых ИТ-технологии и ИИ-технологий												+
Внедрение энергосберегающих технологий									+			

2) Определим весовое значение каждого фактора в общем их количестве с помощью методов парных сравнений и экспертных оценок. Чтобы это сделать, необходимо сравнить попарно все политические, экономические, социальные и технологические факторы. В таблицах при попарном сравнении по горизонтали и по вертикали отмечены цифрами сами факторы. Далее мы ставим единицу более сильному фактору и ноль более слабому, пока вся таблица не заполнится. Потом осуществляем подсчет суммы баллов и определяется вес фактора. Пример представлен в табл. 37-40.

Таблица 37

Определение весовых значений политических факторов АО
«Газпром газораспределение Иваново»

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	Σ	Вес
P1		0	1	0	1	1	0	0	3	$3/28=0,11$
P2	1		0	0	1	1	1	1	5	$5/28=0,175$
P3	0	1		0	1	1	1	1	5	$5/28=0,175$
P4	1	1	1		1	1	1	1	7	$7/28=0,25$
P5	0	0	0	0		0	1	0	1	$1/28=0,04$
P6	0	0	0	0	1		1	0	2	$2/28=0,07$
P7	1	0	0	0	0	0		0	1	$1/28=0,04$
P8	1	0	0	0	1	1	1		4	$4/28=0,14$
Итого									28	1

В результате парных сравнений политических факторов, наибольшим весом обладают: стабильная политическая обстановка в регионе, увеличение налогов со стороны государства и наличие программ государственной поддержки.

Таблица 38

Определение весовых значений экономических факторов АО
«Газпром газораспределение Иваново»

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Σ	Вес
E1		0	0	1	0	0	0	0	1	1/28=0,04
E2	1		1	1	1	1	1	1	7	7/28=0,25
E3	1	0		1	1	0	0	0	3	3/28=0,11
E4	0	0	0		0	0	0	0	0	0/28=0,00
E5	1	0	0	1		0	0	0	2	2/28=0,07
E6	1	0	1	1	1		1	1	6	6/28=0,215
E7	1	0	1	1	1	0		0	4	4/28=0,14
E8	1	0	1	1	1	0	1		5	5/28=0,175
Итого									28	1

В результате парных сравнений экономических факторов, наибольшим весом обладают: снижение покупательской способности потребителей, высокие процентные ставки по наличие санкционного давления в области экономики.

Таблица 39

Определение весовых значений социальных факторов АО
«Газпром газораспределение Иваново»

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Σ	Вес
S1		1	1	1	1	0	1	1	6	6/28=0,215
S2	0		0	0	1	0	0	1	2	2/28=0,07
S3	0	1		1	1	0	0	1	4	4/28=0,14
S4	0	1	0		1	0	0	1	3	3/28=0,11
S5	1	1	1	1			1	1	7	7/28=0,25
S6	0	1	1	1	1			1	5	5/28=0,175
S7	0	0	0	0		0		1	1	1/28=0,04
S8	0	0	0	0	0	0	0		0	0/28=0,00
Итого									28	1

В результате парных сравнений социальных факторов, наибольшим весом обладают: нехватка квалифицированной рабочей силы в регионе, хороший уровень репутации предприятия, посредственный уровень жизни населения в регионе.

Таблица 40

Определение весовых значений технологических факторов АО
«Газпром газораспределение Иваново»

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	Σ	Вес
T1		0	0	0	0	0	0	0	0	0/28=0,00
T2	1		0	0	0	0	0	0	1	1/28=0,04

T3	1	1		1	1	1	1	1	7	$7/28=0,25$
T4	1	1	0		0	0	1	0	3	$3/28=0,11$
T5	1	1	0	0		1	1	0	4	$4/28=0,14$
T6	1	1	0	1	1		1	1	6	$6/28=0,215$
T7	1	1	0	0	1	1		1	5	$5/28=0,175$
T8	1	1	0	0	0	0	0		2	$2/28=0,07$
Итого									28	1

В результате парных сравнений технологических факторов, наибольшим весом обладают: Появление новых технологий и материалов в газораспределительной сфере, Усовершенствование технологического процесса, Наличие новых IT-технологии и ИИ-технологий.

3) Рассчитать взвешенную оценку по каждому фактору и в целом по степени взаимодействия со внешней средой. Для расчета взвешенной оценки необходимо перемножить показатель оценки на соответствующий вес фактора, который был получен по результатам экспертного метода и метода парных сравнений. Данные расчеты можно представить в табл. 41.

Таблица 41

Результаты PEST-анализа факторов макросреды АО
«Газпром газораспределение Иваново»

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Политические факторы			
Постоянные изменения в Законодательстве РФ	0,11	0	$0,11*0=0$
Увеличение налогов со стороны государства	0,175	+3	$0,175*3=0,525$
Наличие программ государственной поддержки	0,175	+5	$0,175*5=0,875$
Стабильная политическая обстановка в регионе	0,25	+3	$0,25*3=0,75$
Давление со стороны регулирующих органов государственной и муниципальной власти	0,04	+1	$0,04*1=0,04$
Антимонопольная политика государства	0,07	-3	$0,07*(-3)=-0,21$
Политика газификации страны	0,04	-2	$0,04*(-2)=-0,08$
Внешнеэкономическая деятельность государства по поставкам газа	0,14	-4	$0,04*(-4)=-0,16$
ИТОГО	1	-	1,74
Экономические факторы			
Высокий уровень инфляции в стране	0,04	+5	$0,04*5=0,2$
Снижение покупательской способности потребителей	0,25	+5	$0,25*5=1,25$
Рост стоимости сырья и материалов	0,11	+2	$0,11*2=0,22$
Рост стоимости оборудования	0,00	0	$0,00*0=0$
Постоянное изменение ставки рефинансирования	0,07	0	$0,07*0=0$

Окончание табл. 41

Высокие процентные ставки по кредитам	0,215	+5	$0,215*5=1,075$
Слабый инвестиционный климат в регионе	0,14	-3	$0,14*(-3)=-0,42$
Наличие санкционного давления в области экономики	0,175	+2	$0,175*2=0,35$
ИТОГО	1	-	2,675
Социальные факторы			
Нехватка квалифицированной рабочей силы в регионе	0,215	-1	$0,215*(-1)=-0,215$
Плохая демографическая ситуация	0,07	-4	$0,07*(-4)=-0,28$
Хороший уровень взаимодействия со СМИ	0,14	+1	$0,14*1=0,14$
Постоянное изменение социального законодательства	0,11	-5	$0,11*(-5)=-0,55$
Хороший уровень репутации предприятия	0,25	+4	$0,25*4=1$
Посредственный уровень жизни населения в регионе	0,175	0	$0,175*0=0$
Высокий уровень образования населения	0,04	-2	$0,04*(-2)=-0,08$
Изменения в моделях поведения потребителей	0,00	+1	$0,00*1=0$
ИТОГО	1	-	0,015
Технологические факторы			
Наличие патентного законодательства	0,00	+1	$0,00*1=0$
Высокий уровень финансирования НИОКР	0,04	+3	$0,04*3=0,12$
Появление новых технологий и материалов в газораспределительной сфере	0,25	+2	$0,25*2=0,5$
Регулярные закупки нового оборудования	0,11	+3	$0,11*3=0,33$
Изменение и адаптация новых технологий	0,14	-2	$0,14*(-2)=-0,28$
Усовершенствование технологического процесса	0,215	+5	$0,215*5=1,075$
Наличие новых IT-технологии и ИИ-технологий	0,175	+5	$0,175*5=0,875$
Внедрение энергосберегательных технологий	0,07	+2	$0,07*2=0,14$
ИТОГО	1	-	2,76

По результатам проведенного PEST-анализа факторов макросреды АО Газпром газораспределение Иваново» можно сделать вывод о том, что наибольшее значение на деятельность предприятия оказывают технологические и экономические факторы внешней среды (их взвешенные оценки составляют 2,76 и 2,675 соответственно); умеренное влияние имеют политические факторы (взвешенная оценка составила 1,74); слабое влияние имеют социальные факторы (их взвешенная оценка составила 0,015). Исходя из проведенного PEST-анализа, можно говорить о том, что предприятию необходимо строить свою стратегию опираясь в большей степени на экономические и технологические факторы. Политические факторы оказывают посредственное влияние, а социальные почти никак не влияют на деятельность АО Газпром газораспределение Иваново».

4) Нарисовать структурную взаимосвязь ключевых факторов, выявленных по результатам PEST-анализа. После проведения PEST-анализа можно нарисовать взаимосвязь между ключевыми политическими, экономическими, социальными и технологическими факторами. Она поможет выяснить «корневые факторы», которые оказывают воздействие на предприятие из внешней среды.

Представим ключевые политические, экономические, социальные и технологические факторы, выявленные по результатам PEST-анализа, в табл. 42.

Таблица 42

Ключевые политические, экономические, социальные и технологические факторы «Газпром газораспределение Иваново», выявленные по результатам PEST-анализа

Р	Е	С	Т
Р2 Увеличение налогов со стороны государства	Е2 Снижение покупательской способности потребителей	С3 Хороший уровень взаимодействия со СМИ	Т3 Появление новых технологий и материалов в газораспределительной сфере
Р3 Наличие программ государственной поддержки	Е6 Высокие процентные ставки по кредитам	С5 Хороший уровень репутации предприятия	Т6 Усовершенствование технологического процесса
Р4 Стабильная политическая обстановка в регионе	Е7 Слабый инвестиционный климат в регионе	С6 Посредственный уровень жизни населения в регионе	Т7 Наличие новых IT-технологий и ИИ-технологий

Нарисовать структурную взаимосвязь ключевых факторов, представлена на рис. 41

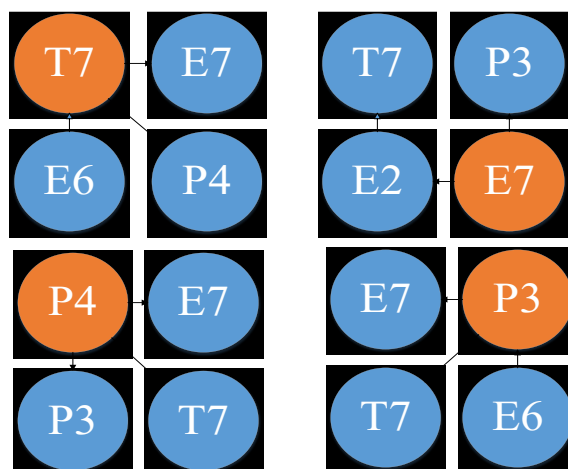


Рис. 41 - Структурную взаимосвязь ключевых факторов PEST-анализа

По структурной взаимосвязи ключевых факторов можно заметить, что «корневыми факторами», которые оказывают воздействие на предприятие из внешней среды являются: наличие новых IT-технологии и ИИ-технологий; слабый инвестиционный климат в регионе; наличие программ государственной поддержки и стабильная политическая обстановка в регионе. Данные особенности также можно использовать в будущей стратегии предприятия.

5) Сделать краткие выводы по стратегическому взаимодействию АО «Газпром газораспределение Иваново» со внешней средой. По результатам проведенного PEST-анализа факторов макросреды АО Газпром газораспределение Иваново» можно сделать вывод о том, что наибольшее значение на деятельность предприятия отказывают технологические и экономические факторы внешней среды (их взвешенные оценки составляют 2,76 и 2,675 соответственно); умеренное влияние имеют политические факторы (взвешенная оценка составила 1,74); слабое влияние имеют социальные факторы (их взвешенная оценка составила 0,015). Исходя из проведенного PEST-анализа, можно говорить о том, что предприятию необходимо строить свою стратегию опираясь в большей степени на экономические и технологические факторы. Политические факторы оказывают посредственное влияние, а социальные почти никак не влияют на деятельность АО Газпром газораспределение Иваново». Исходя из структурной взаимосвязи ключевых факторов можно заметить, что «корневыми факторами», которые оказывают воздействие на предприятие из внешней среды являются: наличие новых IT-технологии и ИИ-технологий; слабый инвестиционный климат в регионе; наличие программ государственной поддержки и стабильная политическая обстановка в регионе. Данные особенности также можно использовать в будущей стратегии предприятия.

В целом результаты PEST-анализа можно использовать, как и сходный материал для SWOT-анализа и других стратегических методов. Он хорошо помогает выявить степень влияния внешней среды на деятельность предприятия, а также «корневые факторы», которые имеют наибольшее воздействие на работу коммерческой структуры.

Вариант №1 Перечень ключевые политических, экономических, социальных и технологических факторов «МУМП ЖКХ поселка Ставрово»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
1. Текущее законодательство и его изменение 2. Изменение курса государственной политики 3. Государственное регулирование сектора ЖКХ 4. Постоянно изменяющаяся тарифная политика государства 5. Изменения в налоговом законодательстве РФ 6. Развитие государственно-частного партнерства	1. Экономическая ситуация в стране 2. Увеличение цен на сырье, материалы и энергоносители 3. Уровень инфляции в стране 4. Платежеспособный спрос со стороны населения 5. Повышение тарифов на оплату ЖКХ 6. Воздействие финансовых кризисов
<i>Социальные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
1. Привлекательность, ценность для клиентов 2. Имидж и репутация компании 3. Уровень качества предоставляемых услуг 4. Уровень образования работников 5. Уровень компетентности сотрудников предприятия 6. Мнения и отношение потребителей	1. Использование инновационных технологий по оказанию услуг ЖКХ 2. Необходимость установки энергосберегающего оборудования 3. Акцент на компьютеризацию процесса оказания услуг 4. Внедрение высокотехнологичного оборудования 5. Использование новых технологий 6. Использование передового опыта в области оказания услуг ЖКХ

Вариант №2 Перечень ключевые политических, экономических, социальных и технологических факторов «МУП «Кировская Горэлектросеть»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение законодательства в сфере оказания услуг населению 2. Стабильная внутривнутриполитическая обстановка в государстве 3. Ужесточение налоговой политики 4. Трудовое право 5. Повышение требований к системе безопасности труда 6. Антимонопольное регулирование деятельности предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток средств у потребителей 2. Повышение стоимости ресурсов 3. Повышение тарифов на услуги энергоснабжения 4. Повышение уровня заработной платы в регионе 5. Изменение ставки рефинансирования 6. Наличие поставщиков ресурсов в регионе
<i>Социальные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня безработицы в регионе 2. Уменьшение доли трудоспособного населения 3. Ужесточение социального законодательства 4. Рост уровня образования производственных рабочих 5. Снижение престижности технических профессий 6. Повышение уровня жизни населения области 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развития инновационных технологий передачи электроэнергии 2. Разработка энергосберегающих технологий 3. Использование импортного оборудования на предприятии 4. Разработка энергосберегающих конструкций 5. Появление новых стандартов оборудования 6. Изменения технологического процесса

Вариант №3 Перечень ключевые политических, экономических, социальных и технологических факторов «МУП «Тепловые сети» городского поселения г. Киржач»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянные изменения в законодательстве по ЖКХ 2. Государственное и муниципальное регулирование деятельности предприятия 3. Антимонопольное регулирование 4. Контроль за соблюдением тарифной политики предприятия 5. Стабильная политическая обстановка в стране 6. Возможность предоставление льготных кредитов от государства или муниципалитета 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень инфляции 2. Процентная ставка по кредитам и курс национальной валюты 3. Рост тарифов на энергоресурсы 4. Платёжеспособный спрос в городе Киржач 5. Повышение уровня заработной платы в регионе 6. Повышение тарифов на оплату ЖКХ
<i>Социальные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабилизация благосостояния общества 2. Требования к качеству предоставляемых услуг 3. Выполнение экологических стандартов перед потребителями 4. Влияние средств массовой информации 5. Осуществление бесперебойного снабжения услугами ЖКХ потребителей города 6. Репутация и имидж предприятия в городе 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие инновационных технологий учета и контроля услуг ЖКХ 2. Развитие технологий оказания услуг ЖКХ и закупкой нового оборудования 3. Акцент на компьютеризацию процесса оказания услуг ЖКХ 4. Разработка энергосберегающих методов оказания услуг ЖКХ 5. Использование передового зарубежного опыта в области оказания услуг ЖКХ 6. Наличие новых ИТ-технологии и ИИ-технологий

Вариант №4 Перечень ключевые политических, экономических, социальных и технологических факторов МУП г. Кольчугино «Коммунальник»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
<p>1. Законодательное и нормативное регулирование деятельности муниципального предприятия</p> <p>2. Влияние администрации города и области на деятельность предприятия</p> <p>3. Ужесточение госконтроля и антимонопольной службы за деятельностью предприятия</p> <p>4. Штрафные санкции в случае неисполнения предписаний власти</p> <p>5. Постоянно меняющиеся правила игры в трудовом и налоговом законодательстве</p> <p>6. Повышение требований к системе безопасности труда</p>	<p>1. Изменения в издержках экономической деятельности</p> <p>2. Повышение тарифов на услуги ЖКХ позволяют предприятию получать хороший и стабильный доход</p> <p>3. Инвестиционная политика слабо развита, требуются существенные вложения в инфраструктуру</p> <p>4. Жесткие экологические требования требуют существенных денежных вложений</p> <p>5. Рост налога на добавленную стоимость до 22%</p> <p>6. Санкционное давление</p>
<i>Социальные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
<p>1. Большинство клиентов предприятия имеют стабильный доход</p> <p>2. Качественные услуги водоснабжения</p> <p>3. Улучшение санитарных норм</p> <p>4. Влияние средств массовой информации на деятельность предприятия нейтрально</p> <p>5. Высокая безаварийность предприятия</p> <p>6. Снижение престижности технических профессий</p>	<p>1. Использование ресурсосберегающих технологии</p> <p>2. Оптимизация расходов способствуют экономическому развитию предприятия</p> <p>3. Развитие технологий очистки и обеззараживания</p> <p>4. Стандартизация услуг водоснабжения в городе Кольчугино</p> <p>5. Акцент на компьютеризацию процесса оказания услуг водоснабжения</p> <p>6. Проведение качественных капитальных ремонтов сетей водоснабжения и нового оборудования</p>

Вариант №5 Перечень ключевые политических, экономических, социальных и технологических факторов

ГУП «Владоблжилкомхоз»

<i>Политические факторы</i>	<i>Экономические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянные изменения в жилищно-коммунальном законодательстве страны 2. Наличие жесткого государственного регулирования экономической деятельности государственных унитарных предприятий 3. Наличие жесткой конкуренции на рынках 4. Постоянные изменения правил в Трудовом законодательстве 5. Присутствие экономической нестабильности в стране 6. Низкий уровень экономической привлекательности 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления (рост НДС) 2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы 3. Сезонность некоторых услуг организации (например, теплоснабжение) 4. Стабильное экономическое положение поставщиков 5. Высокие процентные ставки по заемным средствам и кредитам в стране 6. Санкционное давление
<i>Социальные факторы</i>	<i>Технологические факторы</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабилизация благосостояния граждан в обществе 2. Улучшение демографической ситуации в стране и регионе 3. Хорошее мнение и отношения потребителей к предприятию 4. Влияние средств массовой информации 5. Повышение качества жизни и продолжительности жизни в регионе 6. Уменьшение доли трудоспособного населения 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение и адаптация новых технологий строительства и передачи энергии 2. Развитие технологий и эксплуатации нового оборудования 3. Внедрение высокотехнологичного оборудования 4. Акцент на компьютеризацию процесса оказания услуг 5. Использование инновационных методов учета данных по жилищно-коммунальным услугам внутри квартир 6. Наличие новых ИТ-технологии и ИИ-технологий

На основе назначаемого преподавателем варианта, представленного в табл. 43-47, необходимо провести оценку взаимодействия с внешней средой с помощью методологии PEST-анализа по следующему плану:

- 1) Провести оценку политических, экономических, социальных и технологических факторы предприятия методом экспертных оценок;
- 2) Определить весовое значение каждого фактора в общем их количестве с помощью методов парных сравнений и экспертных оценок;
- 3) Рассчитать взвешенную оценку по каждому фактору и в целом по степени взаимодействия со внешней средой;
- 4) Нарисовать структурную взаимосвязь ключевых факторов, выявленных по результатам PEST-анализа;
- 5) Сделать краткие выводы по стратегическому взаимодействию предприятия со внешней средой.

Список рекомендуемой литературы

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-016936-1;
2. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-016310-9;
3. Дементьева, А. Г. Стратегический менеджмент: учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — Москва: Магистр, 2026. — 512 с. - ISBN 978-5-16-021551-8;
4. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. Материалы — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006592-2;
5. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент: учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-017616-1.

Тема 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ МОДЕЛИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

3.1. Модель Бостонской консультационной группы

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group). История этой модели восходит к 1965 году, когда Теодор Левит опубликовал в журнале Harvard Business Review статью под названием «Используйте жизненный цикл продукта». Идеи о том, как именно его использовать, не иссякают по сей день.

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема или знак вопроса»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Это однофакторная модель, так как в ней рассматривается однородный показатель – темпы роста рынка и доля занимаемого рынка.

Классическая концепция жизненного цикла товара основана на природной последовательности: биологическое рождение – рост – зрелость – упадок. Сразу после выхода товара на рынок продажи растут медленно. На стадии роста товар быстро принимается рынком, и прибыль значительно увеличивается. Стадия зрелости характеризуется замедлением роста продаж за счет того, что товар уже принят большинством потенциальных покупателей. Во время упадка наблюдается снижение уровня продаж и уменьшение прибыли за счет роста конкуренции.

Классические представления о жизненном цикле товара можно охарактеризовать следующим образом:

1. жизнь любого товара ограничена;
2. история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;
3. различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;

4. жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;

5. прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.

Каждая стадия индивидуальна и ставит особые задачи перед компанией-производителем. Следовательно, участники рынка должны постоянно приспосабливать свою маркетинговую политику к возрастным потребностям своих брендов.

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы, представленные на рис. 42.



Рис. 42 - Матрица БКГ

Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т. е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. «Знак вопроса» («Проблема» или «Трудные дети») (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на

улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития рис. 43

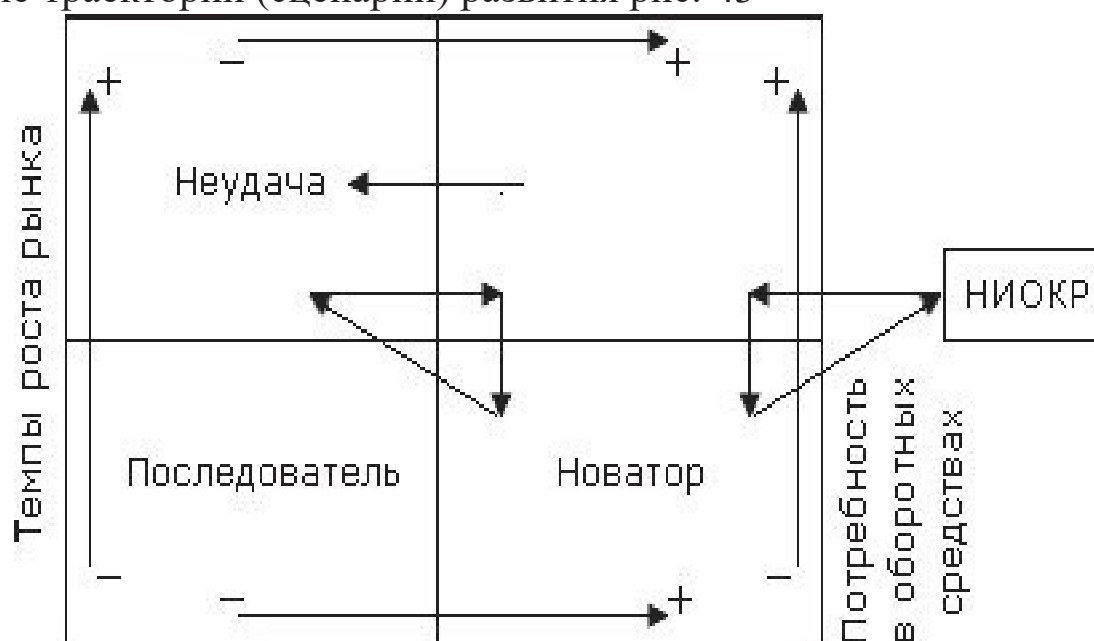


Рис. 43 - Траектории развития

«Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

1. «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».

2. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на

рынке и становится товаром – «проблемой».

3. «Траектория посредственности». Товару – «проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар – «собака»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 48

Таблица 48

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу. Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

Если первый недостаток является фатальным, т. е. СЗХ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы, то второй недостаток вполне может быть устранен. В процессе совершенствования матрицы БКГ авторами предлагались совершенно различные показатели. Основные показатели представлены в табл. 49

Показатели оценки стратегического положения, полученные
с помощью матрицы БКГ

№	объект оценки	показатель
1	Отрасль	Темпы роста спроса
2		Темпы роста рынка
3		Оценка привлекательности СЗХ
4	Компания	Доля компании на рынке по отношению к доле ведущего конкурента
5		Относительная доля компании на рынке
6		Будущая конкурентная позиция компании на рынке

Показатель будущей конкурентоспособности компании на рынке определяется отношением ожидаемого дохода на капитал и оптимального (или базового) дохода на капитал. Фактически это прогнозируемая рентабельность капитала компании или же анализ тенденции изменения этого показателя в последние годы.

В общем случае привлекательность СЗХ (стратегической зоны хозяйствования) может рассчитана, исходя из соотношения:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = aG + bP + cO - dT \quad (8),$$

где a , b , c и d – коэффициенты относительного вклада каждого фактора (в сумме составляют 1,0),

G – перспективы роста рынка,

P – перспективы рентабельности на рынке,

O – положительные воздействия со стороны окружающей среды,

T – отрицательные воздействия со стороны окружающей среды [4].

3.2. Модель И. Ансоффа и Д. Абеля

Модель развития товара-рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она

основывается на предпосылке, что наилучшая стратегия для интенсивного роста объема продаж определяется решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый (табл. 50).

Таблица 50

Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании 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.

2. Товарная экспансия (Развитие продукта) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных

товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (товар – рынок). Профессор Дерек Абель (ныне – президент Европейской школы менеджмента и технологий ESMT), предложил в 1980 году свою модель в книге «Определяя бизнес: точка отсчета в стратегическом планировании».

Матрица Д. Абеля, фактически, исправила недостатки модели, предложенной И. Ансоффом. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта.

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Д. Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Модель возможных стратегий по Д. Абелю, представлена на рис. 44, позволяет учитывать группы покупателей, их потребности и технологии при создании товара [4].

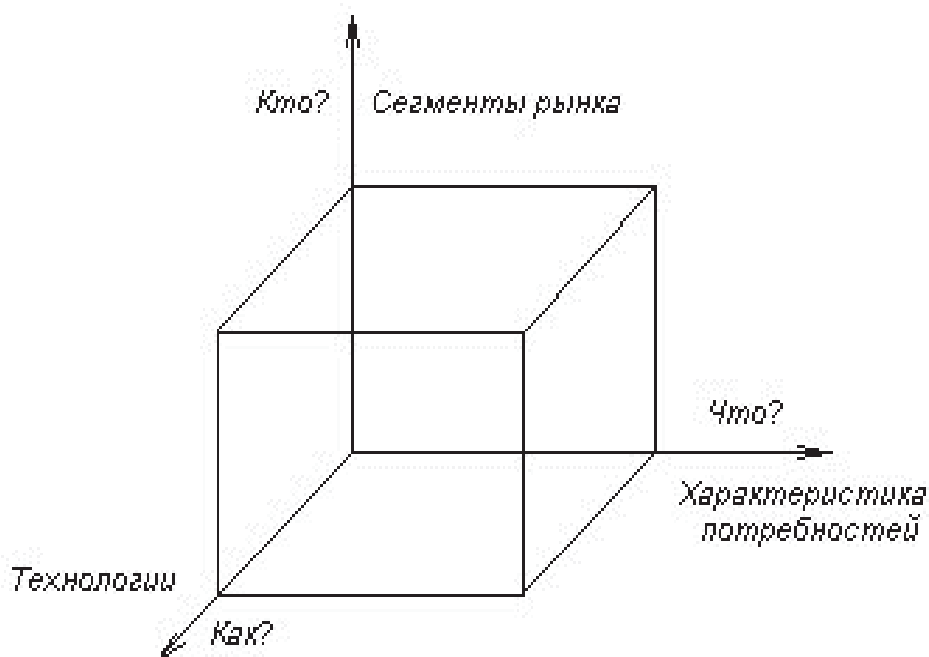


Рис. 44 - Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

3.3. Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/McKinsey)

Модель разработана консалтинговой группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ (стратегическая зона хозяйствования);
- позиция в конкуренции (относительное преимущество на рынке).

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т. е. тот или иной хозяйствующий субъект может только ориентироваться на него. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический показатель, будь то доля рынка или рентабельность (однофакторная модель), то в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамические показатели (двухфакторная модель).

В табл. 51 представлены характеристики показателей оценки привлекательности СЗХ и позиции в конкуренции (относительное преимущество) компании.

Таблица 51

Характеристики конкуренции компании и привлекательности отрасли

Характеристики конкуренции компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности СЗХ (ось Y)
<p>Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват дистрибьюторской сети Эффективность сети дистрибуции Квалификация персонала Преданность потребителя продукции компании Технологические преимущества Патенты, ноу-хау Маркетинговые преимущества Гибкость</p>	<p>Темпы роста рынка Дифференциация продукции Особенности конкуренции Норма прибыли в отрасли Ценность потребителя Преданность потребителя торговой марке</p>

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Увеличение размерности матрицы позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены компанией. Другими словами, основной упор сде-

лан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталотдача (т. е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т. е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части (сетка из девяти клеток). Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх (рис. 45).



Рис. 45 - Структура матрицы GE/McKinsey

Для позиции, которая названа **Победитель 1**, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с **Победитель 2** характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позиция **Победитель 3** занимается организациями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своего организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют **Проигравшими**. Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вообще, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для **Проигравшего 1** характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для этого вида бизнеса целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для **Проигравшего 2** характерна низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиция **Проигравшего 3** определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выйти из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными». Это такие виды бизнеса, которые могут как расти, при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса (верхний левый угол), что связано с незначительными конкурентными преимуществами организации, которая находится в привлекательной СЗХ, то возможны следующие стратегические решения.

Развитие в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны.

Выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;

Если ни первое, ни второе невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют **Создателями прибыли**. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например, путем продажи бизнеса;
- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 52.

Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в СЗХ – «проигрывающий» Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание»/ ликвидация/ «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/ развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильный рост и прибыль	«Раздевание» выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Вместе с тем, матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;

- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик – Мак-Кинзи» применима далеко не во всех случаях и также как и матрица БКГ носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

Матрица может использоваться только фирмами приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают фирмы предпринимательского типа.

Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи», как в прочем и все модели стратегического анализа, исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако, последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов наряду с наиболее вероятной возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно.

Человеческий фактор, т. е. результат анализа по методу «Дженерал Электрик – МакКинзи» – опять же относится ко всем матрицам – зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗХ, которая рассчитывается в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗХ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

Дело в том, что только объем продаж продукта исследователь в состоянии прямо назвать в форме конкретных цифр. Такие же показатели, как конкурентоспособность и привлекательность рынка очень трудно измерить напрямую. Для их расчета применяется косвенный подход – разбиение общего показателя на элементарные составляющие.

Для начала работы с матрицей надо указать число продуктов, ввести их краткие наименования и указать для каждого продукта объем продаж (как правило, годовой).

Далее, на листах «Конкурентная позиция «и «Привлекательность» необходимо дать оценки для вопросов, составляющих основу конкурентоспособности продуктов и привлекательности рынков. Ответы на вопросы даются в виде баллов, от 0 до 100. На основе этих данных будут рассчитаны показатели, используемые в матрице.

Несмотря на то, что такая процедура подготовки данных значительно более громоздка, пользоваться ею проще [4].

3.4. Модель Shell/DPM (Direct political matrix)

В 1975 году Британско-Голландская химическая компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Её появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефти, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Матрица Shell/DPM и внешне похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двух-

факторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, мультимодальный подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который является показателем краткосрочного планирования. В модели GE/McKinsey критерий стратегического выбора основывается на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющимся показателем долгосрочного планирования. Модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений опираться одновременно на эти два показателя.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG. Её смысл состоит в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом для поддержки новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках. Они будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла.

Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому, рассмотрение изменений стратегического позиционирования видов бизнеса является неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM. Несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, её популярность оказалась ограниченной рамками ряда

очень капиталоемких отраслей промышленности таких как химическая, нефтепереработка, металлургия.

В начале, при использовании модели DPM, компания Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности использовала модель DPM как критерий классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию «генерирования денежной наличности». Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля компании с точки зрения потока денежной наличности.

Как и все прочие классические модели стратегического анализа и планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, представленную на рис. 46, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность.

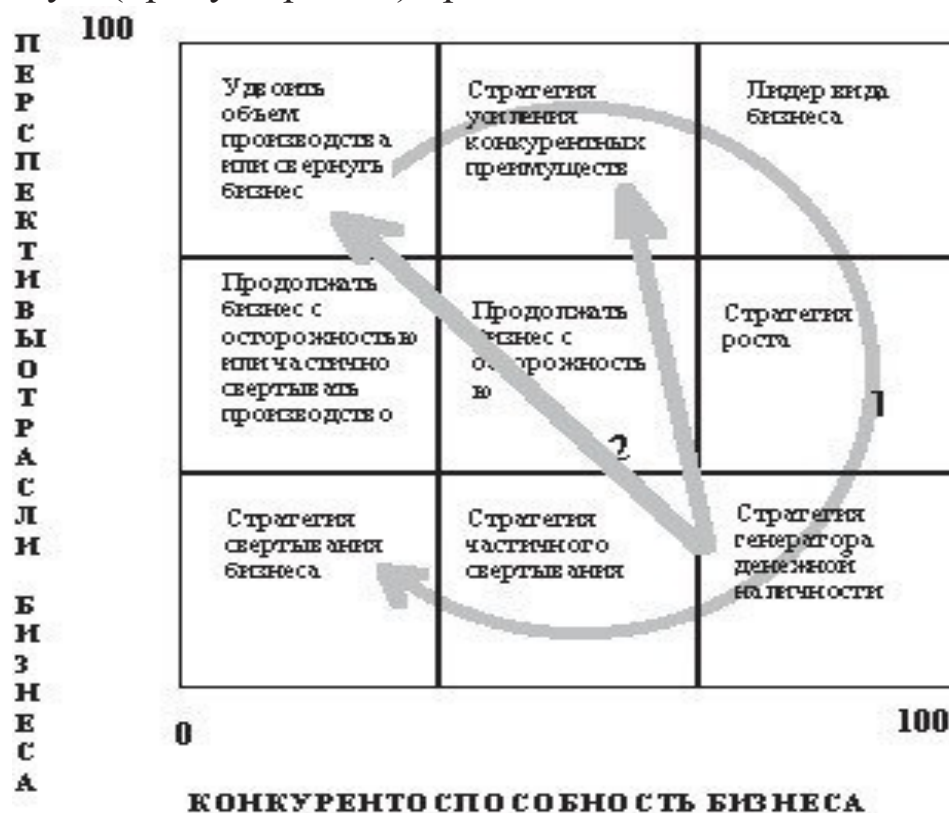


Рис. 46 - Структура модели Shell/DPM

Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния привлекательности и перспектив отрасли.

В модели DPM/Shell могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли табл. 53.

Таблица 53

Переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их. В модели Shell/DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Разбиение модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделано не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Позиция «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка – высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция «Стратегия роста». Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящемся в зрелом возрасте жизненного цикла бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Возможные

стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция «Стратегии генератора денежной наличности». Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки. Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуются, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

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. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью». Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекатель-

ностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция «Стратегии частичного свертывания». Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет. Рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли). Возможные стратегии: не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция «Удвоить объём производства или свернуть бизнес». Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия «удвоение». В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство». Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция «Стратегия свертывания бизнеса». Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Возможные стратегии: поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят также и от того, что при стратегическом анализе исследуется жизненный цикл бизнеса или поток денежной наличности компании. В первом случае оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от «Удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса» – к «Стратегии усиления конкурентных преимуществ» – к «Стратегии Лидера вида бизнеса» – к «Стратегии роста» – к «Стратегии генератора денежной наличности» – к «Стратегии частичного свертывания» – к «Стратегии свертывания (выхода из бизнеса)». В этом случае рассмотренные позиции или стратегии носят названия стадий жизненного цикла по модели Shell/DPM. Приведем краткую характеристику стадий такого движения.

Стадия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса. Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия – инвестирование.

Стадия усиления конкурентных преимуществ. С инвестированием позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия – продолжать инвестировать.

Стадия лидера вида бизнеса. С продолжающимся инвестированием, позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти и инвестиции продолжают.

Стадия роста. Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции

компании вниз. Доходность бизнес-области для компании растет на таком же уровне, как и в среднем по отрасли.

Стадия генератора денежной наличности. Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия – инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

Стадия частичного свертывания. Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается, и позиция компании естественно также начинает ослабевать.

Стадия свертывания (выхода из бизнеса). Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях «Генератора денежной наличности» и «Частичного свертывания», используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции «Удвоения объёма производства» и «Усиления конкурентных преимуществ».

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объём продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey. Здесь также как и в модели GE/McKinsey бизнес-области предполагаются автономными, несвязанными с другими ни по ресурсам, ни по результату. Выделение в качестве оси

X конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдётся новый источник конкурентного преимущества. Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой компании. На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы. Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса. В качестве критических замечаний можно сказать следующее: выбор переменных для анализа очень условен. Не существует критерия, по которому можно было бы определить какое число переменных требуется для анализа. Трудно оценить какие из переменных наиболее значимы. Присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено. Трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли [4].

3.5. Модель HOFER/SCHENDEL

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business*

Strategies («Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий»). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем (рис. 47)



Рис. 47 - Модель Хофера-Шенделя

До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического анализа и планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;

3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

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

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различные и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды биз-

неса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

В структуре модели по оси У отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой.

На оси Х отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Так как очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность $5*5*3$. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Рис.47 показывает такие обобщенные стратегии. Можно видеть: одна обобщенная стратегия покрывает область из нескольких ячеек матрицы.

Стратегии увеличения доли на рынке.

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать (идти в ногу), нужно будет увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100–150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут

существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибьюции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

Стратегии роста.

Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

Стратегии прибыли.

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синергетического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса

только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов.

Целью этой стратегии является 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 подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы 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.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Стратегии раскрутки или сдвига.

Цель этих 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 4 альтернативы: увеличение доходов,

снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трёх.

Стратегии ликвидации и отделения.

Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шенкель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, 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 кон-курентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

Преимущества основных расчётов.

Такие расчёты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Например, отношений по поставкам таким всемирно известным компаниям, как IBM, DuPont или Marks & всемирно. Преимущества основных расчётов возникают также тогда, когда клиент несет определённые обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведёт к появлению указанных преимуществ.

Конкурентоспособность цен.

Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и другое, которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

Эффективность рекламных мероприятий.

Под этим понимается степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

Вертикальная интеграция.

Это степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла – от получения сырья до владения точками розничной торговли.

Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость выше в тех компаниях, где технический уровень выше, где уникальные или особенные продукты, где высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кто-то нет).

Имидж.

Это имидж в понимании конкурентов, покупателей, владельцев торговых точек в смысле стабильности бизнеса, качества продукта, известной торговой марки, качества операций/услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и его вклада в общество среди прочего.

Стадия жизненного цикла.

Имеется в виду стадия жизненного цикла соответствующего рынка (рис.48). Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно. Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие 6 переменных:

- 1) Темпы роста рынка;
- 2) темпы технологических изменений продукта;
- 3) темпы технологических изменений процесса;
- 4) изменения в росте рынка;
- 5) сегментация рынка;

б) функциональное значение

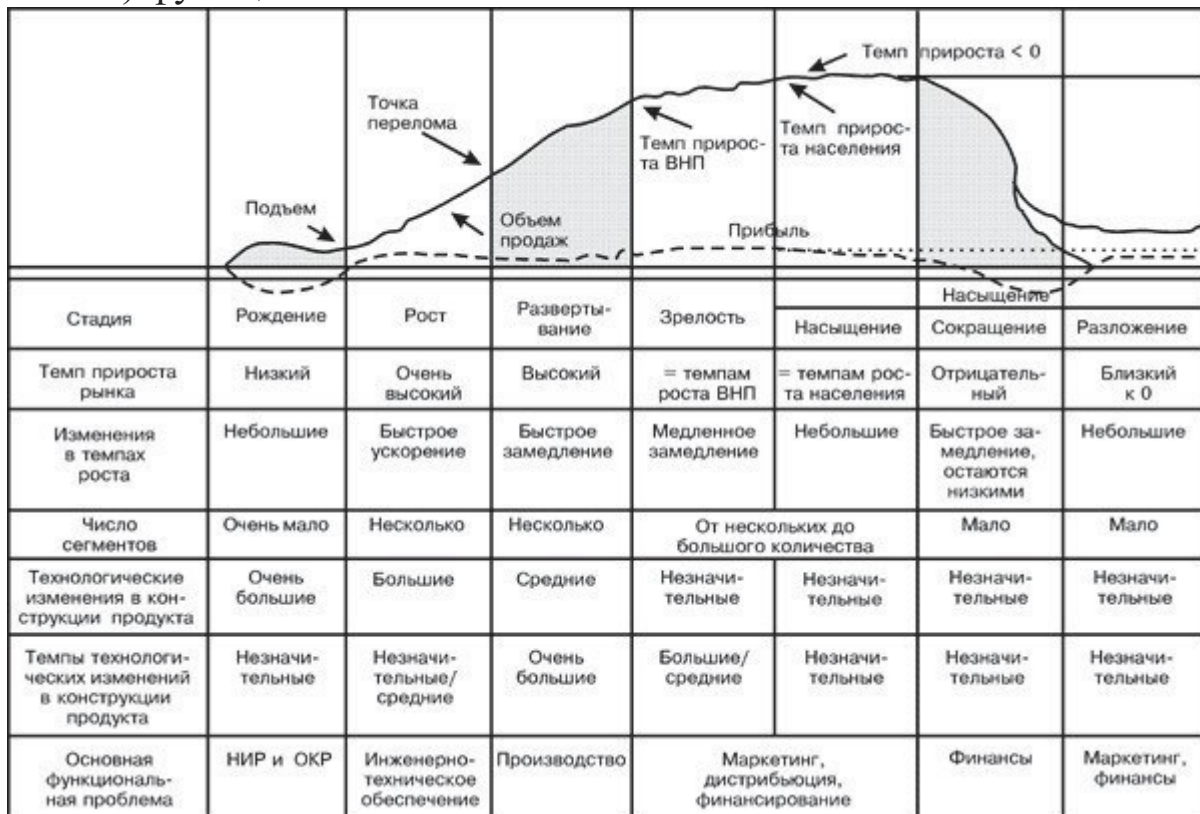


Рис. 48 - Кривая жизненного цикла продукту, соотнесенная с параметрами рынка

На рис. 48. показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Понимается, что:

1. Стадия развития – это начало роста рынка;
2. Стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка;
3. Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается;
4. Стадия зрелости – это рост, переходящий в застой;
5. Стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

Темпы технологического изменения продукта. Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, т. к. потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

Темпы технологического изменения процесса производства. Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое положение бизнес, если не усовершенствует технологию своего процесса производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

Сегментация рынка. Про высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, т. к. позволяет конкурентам получить такие преимущества, как дифференцированное ценообразование, и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

Основная функциональная проблема. Функциональная область, от решения вопросов в которой в первую очередь будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг и распределение, финансы.

Модель распределение предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шенкель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной.

Модель является развитием итеративного подхода (сверху-вниз), применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и бизнес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему

стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва.

На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей про ограниченные ресурсы. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель (рис. 49).

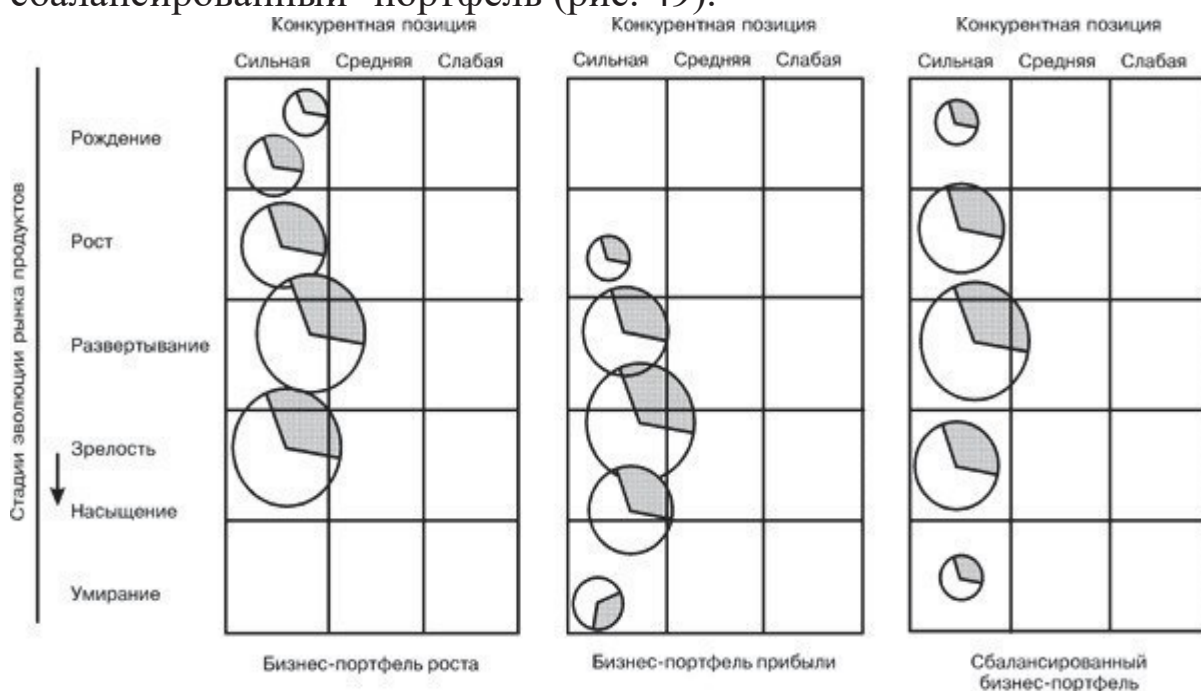


Рис. 49 - Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера-Шенделя)

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель», заимствованный из модели GE/McKensey. Но он не подходит для средних по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях со средней привлекательностью.

Согласно модели, распределение «победитель» представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это – производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Базовым теоретическим допущением модели распределение является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития

рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

Табл. 54 содержит описание некоторых характеристик 6 основных обобщенных бизнес-стратегий согласно модели Хофера-Шенделя.

Таблица 54

Характеристика шести общих бизнес-стратегий

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли		
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Уменьшить положение на более низкий уровень	От умеренных инвестиций до негативных
Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций

Обычно требуются новые активы, тогда как другие распродаются. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае. Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако, если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют

использовать матрицу GE/термин для определения стратегии на корпоративном уровне. Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю. Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определённую общую стратегию, не рассматриваются. Предлагается, «что надо делать», но не указывается «как» [4].

Контрольные вопросы

1. Перечислите и опишите четыре группы рынков товара, которые соответствуют различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям, в матрице Бостонской консультационной группы?
2. Назовите показатели оценки стратегического положения, полученные с помощью матрицы БКГ, для отрасли и для компании?
3. Напишите и расшифруйте формулу расчета привлекательности стратегической зоны хозяйствования (СЗХ)?
4. Нарисуйте матрицу Игоря Ансоффа? В чем заключаются рекомендации по выбору стратегии из неё?
5. Каким образом профессор Дерек Абель исправил недостатки матрицы Игоря Ансоффа?
6. Нарисуйте структуру матрицы GE/McKinsey? Дайте краткое описание всем ее позициям?
7. Нарисуйте структуру модели Shell/DPM? Кратко опишите все позиции в этой структуре?
8. Нарисуйте структуру модели Хофера-Шенделя? Дайте краткое ее описание?
9. В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации. Назовите их?
10. Назовите и опишите шести общих бизнес-стратегий согласно модели Хофера-Шенделя?

Практическая работа 3. Применение методологии конкурентного анализа в экономических системах для формирования стратегических действий во внешней среде

Цель работы: овладеть навыками проведения методологии конкурентного анализа в экономических системах для формирования стратегических действий во внешней среде. Приобрести навыки оценки конкурентного окружения, а также построения многоугольника конкурентоспособности и карты конкурентных позиций.

Исходные данные:

В качестве объекта для практической работы будет выбрано ФГУП «Почта России». Основными конкурентами данного предприятия будут выступать: DHL Express, Dimex, DPD, Voxberry и Major Express, которые выполняют схожие услуги по доставке корреспонденции и посылок.

Задание

На основе исходных данных провести конкурентный анализ ФГУП «Почта России» по следующему алгоритму:

- 1) Провести краткое описание объекта практической работы во внешней среде, а также его конкурентов;
- 2) Провести конкурентный анализ;
- 3) Оценить конкурентоспособность услуг и построить многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций;
- 4) Сформировать общие выводы по результатам оценки конкурентного окружения, а также построения многоугольника конкурентоспособности и карты конкурентных позиций.

Ход работы

- 1) Провести краткое описание объекта практической работы во внешней среде, а также его конкурентов.

Компания ФГУП «Почта России» строит отношения с конкурентами на принципах взаимного уважения, в деятельности компании недопустимы любые проявления недобросовестной конкуренции. Компания считает для себя обязательным соблюдение антимонопольного законодательства и законов конкуренции. В

регламенте «Кодекс деловой этики ФГУП «Почта России» компания принимает на себя следующие обязательства:

- избегать резких заявлений в адрес конкурентов и критики их услуг;
- соблюдать правила честной конкурентной борьбы с другими профессиональными участниками рынка логистических услуг;
- избегать недобросовестных соглашений с конкурентами о ценовой политике, распределения рынка и клиентов;
- избегать обмена информацией о планах в области маркетинга.

По отношению к компаниям – конкурентам ФГУП «Почта России» занимает доминирующее положение, занимая в России почти 67% всего рынка почтовых услуг.

Основными конкурентами филиала ФГУП «Почта России» являются: DHL Express; Dimex; DPD; Voxberry; Major Express.

Произведем анализ основных конкурентов по схеме: логотип компании; контактная информация; основное направление деятельности; общая информация о компании (рис.50-54).



Рис. 50 – Основная информация по компании DHL Express



Рис. 51 - Основная информация по компании DIMEX



Рис. 52 - Основная информация по компании DPD

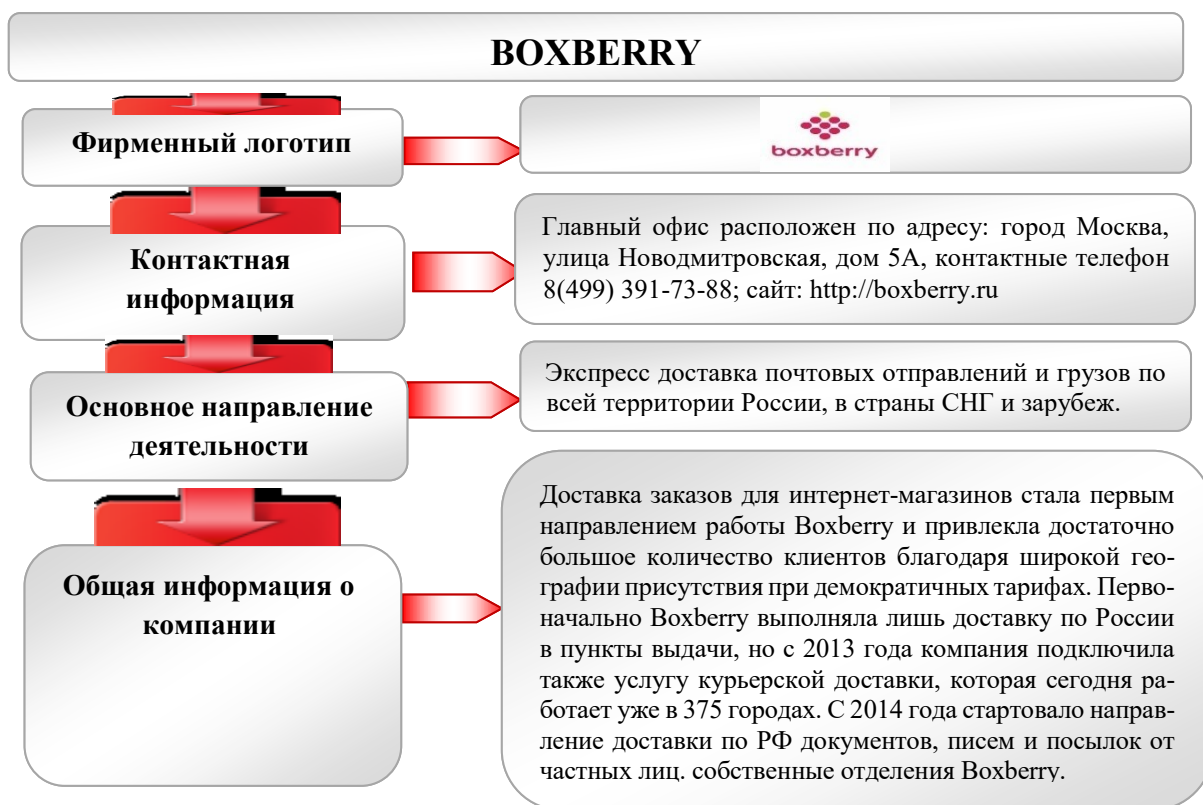


Рис. 53 - Основная информация по компании Voxberry



Рис. 54 - Основная информация по компании Major Express

2) Провести конкурентный анализ.

Конкурентный анализ – это набор инструментов и методик, который позволяет:

- эффективно собирать нужную информацию;
- анализировать рыночную среду, вовремя определять риски и угрозы и вовремя принимать меры для их минимизации;
- выявлять новые рыночные возможности, определять «слепые пятна» конкурентов;
- выявлять и адаптировать для себя лучший отраслевой опыт.

Для осуществления конкурентного анализа будут использоваться следующие методы: изучение профиля конкурентных позиций, экспертных оценок конкурентоспособности услуг. Для изучения профиля конкурентных позиций ФГУП «Почта России» необходимо выбрать конкурентные позиции (другими словами, сравниваемые параметры), по которым будет проводить сравнение между конкурентами. Далее проставить вес каждого параметра в соответствии с его значимостью в конкурентной среде (студент должен сам проставить весовые значения в зависимости от своих знаний и опыта). Сумма всех весов должна быть 1!!! Далее оценить сравниваемые параметры для своей компании и конкурентов по шкале от 0 до 100. Пример изучения профиля конкурентных позиций для ФГУП «Почта России» представлен в табл.55

Таблица 55

Изучение профиля конкурентных позиций ФГУП «Почта России»

Конкурентные позиции (сравниваемые параметры)	Кoeffициент весомости	Оценка позиций конкурирующих компаний, балл				
		Очень Плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень Хорошо (100)
География обслуживания	0,3					
Цены на услуги	0,2					
Сроки выполнения	0,2					
Условия коммуникаций	0,1					
Рыночная доля	0,1					
Рекламная активность	0,1					

долю и среднюю рекламную активность. Таким образом, можно сделать смелый вывод о том, что ФГУП «Почта России» занимает доминирующее положение на данном рынке.

3) Оценить конкурентоспособность услуг и построить многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций.

Конкурентоспособность услуг – это такой уровень их экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными услугами на рынке. Кроме того, конкурентоспособность – сравнительная характеристика услуг, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другой услуги.

Для оценки конкурентоспособности услуг ФГУП «Почта России» можно применить два метода: многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций.

а) Многоугольник конкурентоспособности. Для построения многоугольника конкурентоспособности также необходимо выбрать ряд параметров, по которым можно сравнить объект практической работы с его конкурентами. Такими параметрами могут быть: ассортимент услуг, тарифы, рекламная активность, сроки доставки, складская логистика, компетентность персонала, условия оплаты, дополнительные бесплатные сервисы, контакт-центр, география обслуживания, сохранность. Далее студент должен проставить оценки объекту практической работы и его конкурентам в диапазоне от 0 до 10, основываясь на собственные знания и опыт. Параметры конкурентоспособности услуг представлены в табл. 57.

Таблица 57

Основные параметры конкурентоспособности почтовых услуг

Критерии конкурентоспособности	ФГУП «Почта России»	DHL	DIMEX	DPD	Major Express	Boxberry
Ассортимент услуг	9	5	7	5	5	5
Тарифы	7	6	7	8	4	7
Рекламная активность	7	5	7	2	2	2
Сроки доставки	7	8	6	9	7	9
Складская логистика	7	7	6	8	7	7

Компетентность персонала	9	9	6	9	7	9
Условия оплаты	7	8	7	7	7	9
Дополнительные бесплатные сервисы	9	8	4	4	3	8
Контакт-центр	9	9	3	7	5	7
География обслуживания	10	8	8	7	7	7
Сохранность	7	9	5	7	7	5

Наглядно отразим параметры конкурентоспособности почтовых услуг конкурентоспособности услуг через многоугольник конкурентоспособности, который представлен на рис. 55.

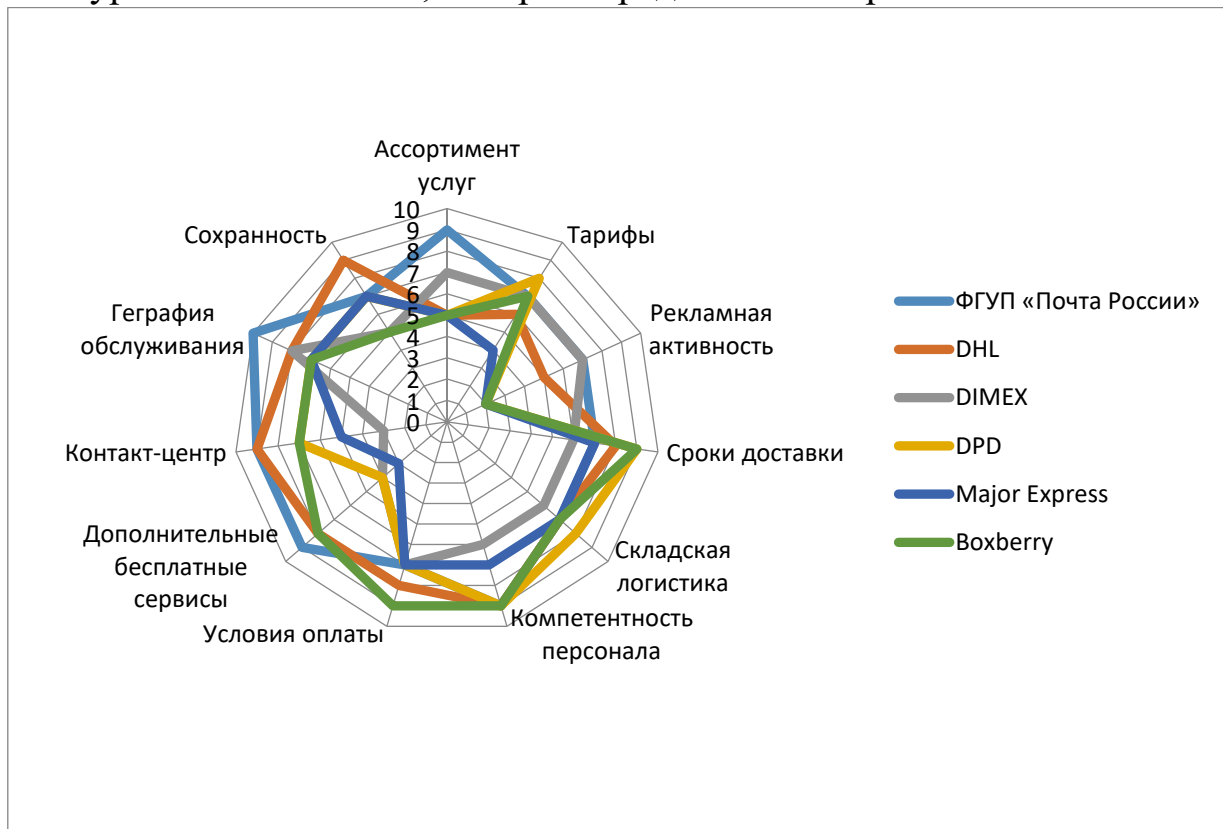


Рис. 55 - Многоугольник конкурентоспособности почтовых услуг ФГУП «Почта России»

Услуги ФГУП «Почта России» по конкурентоспособности превосходят аналогичные услуги организаций-конкурентов, т.к. площадь многоугольника компании намного больше площади других компаний. Основными сильными сторонами ФГУП «Почта России» является широкий спектр оказания услуг и география обслуживания.

Нужно подтянуть тарифную политику, рекламную активность, сроки доставки, складскую логистику, условия оплаты и сохранность.

б) Карту конкурентных позиций. Карта конкурентных позиций на рынке представляет собой классификацию конкурентов по занимаемым ими позициям. Построим карту конкурентных позиций почтовых услуг для объекта практической работы и его конкурентов. Она представлена на рис. 56.

По вертикали отмечены уровни соотношения качества и цены; по горизонтали – основные виды услуг компаний. Цифрами обозначены компании:

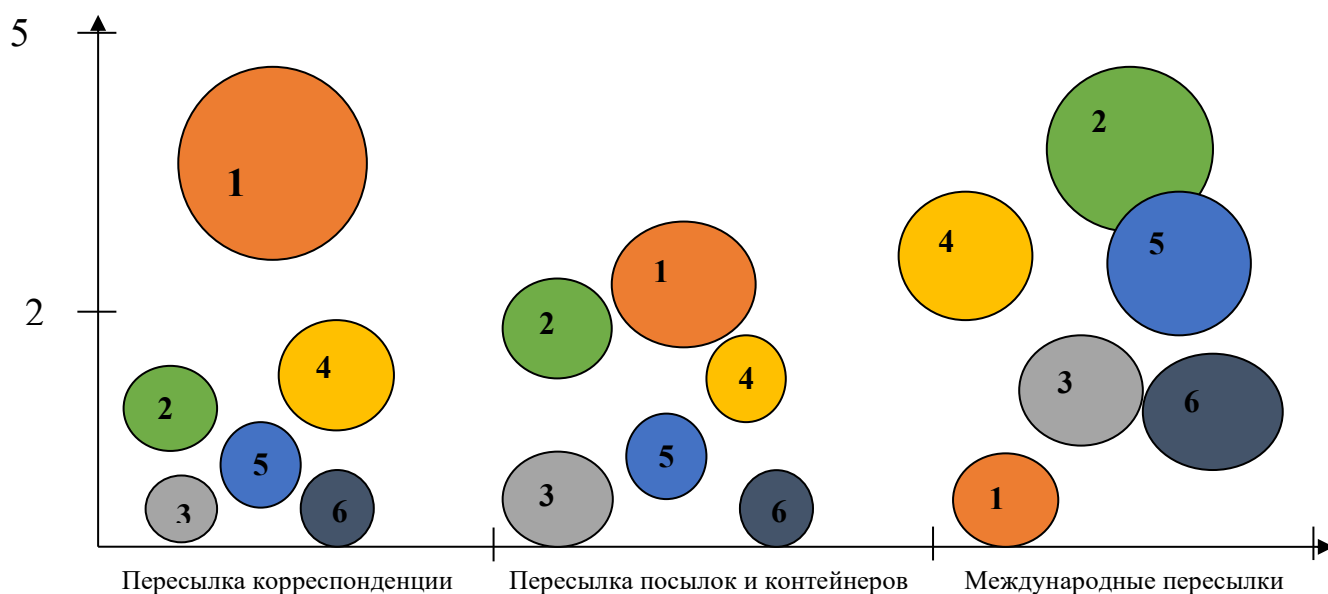


Рис. 56 – Карта конкурентных позиций

- 1 – ФГУП «Почта России»;
- 2 – DHL Express;
- 3 – Dimex;
- 4 – DPD;
- 5 – Voxberry;
- 6 – Major Express.

4) Сформировать общие выводы по результатам оценки конкурентного окружения, а также построения многоугольника конкурентоспособности и карты конкурентных позиций.

Проведя конкурентный анализ и построив многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций, можно смело сказать о том, что ФГУП «Почта России» занимает лидирующее положение на рынке почтовых услуг России. Основными конкурентами компании являются DHL Express и DPD, так как они имеют хороший опыт в международных пересылках, а также огромную сеть офисов по всему миру, но в России их рыночная доля довольно небольшая. Крепким середняком является компания Voxberry, так как она давно присутствует на российском рынке и имеет большую географию обслуживания, низкие цены и хорошие коммуникации. Аутсайдерами рынка являются Dimex и Major Express, так их географическая сеть довольно небольшая, у них низкая рекламная активность и слабые условия сервиса в России.

Исходя из проведенного исследования в практической работе, можно сделать вывод о том, что ФГУП «Почта России» является основным распространителем почтовых услуг в России.

Варианты заданий к практической работе №3

Таблица 58

Объект практической работы и его конкурентное окружение
(Вариант 1)

Объект практической работы	Конкурентное окружение
«Вкусно и точка»	«Burger King»
	«Rostic's»
	«Додо Пицца»
	«Теремок»
	«Subway»

Таблица 59

Объект практической работы и его конкурентное окружение
(Вариант 2)

Объект практической работы	Конкурентное окружение
«Лукойл»	«Роснефть»
	«Газпром нефть»
	«Сургутнефтегаз»
	«Татнефть»
	«Новатэк»

Таблица 60

Объект практической работы и его конкурентное окружение
(Вариант 3)

Объект практической работы	Конкурентное окружение
«Пятёрочка»	«Магнит»
	«Красное & Белое» и «Бристоль»
	«Дикси»
	«Светофор»
	«ВкусВилл»

Таблица 61

Объект практической работы и его конкурентное окружение
(Вариант 4)

Объект практической работы	Конкурентное окружение
«Apple»	«Samsung»
	«Xiaomi»
	«Huawei»
	«Realme»
	«Honor»

Таблица 62

Объект практической работы и его конкурентное окружение
(Вариант 5)

Объект практической работы	Конкурентное окружение
«LADA»	«Haval»
	«Tenet»
	«Geely»
	«Changan»
	«Belgee»

На основе варианта (табл. 58-62), назначаемого преподавателем, необходимо провести конкурентный анализ в экономических системах предприятия для формирования стратегических действий во внешней среде, а также построить многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций по следующему алгоритму:

1) Провести краткое описание объекта практической работы во внешней среде, а также его конкурентов;

- 2) Провести конкурентный анализ;
- 3) Оценить конкурентоспособность услуг и построить многоугольник конкурентоспособности и карту конкурентных позиций;
- 4) Сформировать общие выводы по результатам оценки конкурентного окружения, а также построения многоугольника конкурентоспособности и карты конкурентных позиций.

Список рекомендуемой литературы

1. Булов А. А., Кислова, Т. А. Методы и модели стратегического анализа: учебное пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. – СПб.: Научное издание, 2025. – 202 с. — ISBN 978-5-907946-56-9;
2. Никифорова Л.Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты: учебное пособие / Никифорова Л.Е., Цуриков С.В., Разомасова Е.А. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИНХ», 2017. — 250 с. — ISBN 978-5-7014-0789-1;
3. Старикова М.С. Маркетинговые методы и модели для стратегических и операционных решений: практикум: учебное пособие / Старикова М.С. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2023. — 97 с. — ISBN 978-5-361-01303-6;
4. Фролов, Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под редакцией Ю.В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. История возникновения и развития стратегического анализа.
2. Основатели проблемного подхода в стратегическом анализе: Ансофф, Бостонская Консультационная группа (БКГ), Майкл Портер.
3. Возникновение научной теории стратегического анализа.
4. Виды анализа по функциям управления и по содержанию процесса управления.
5. Обоснование стратегических планов.
6. Сегментация как необходимый принцип большинства методов стратегического анализа.
7. Анализ конкуренции как составляющая часть анализа внешней микросреды компании.
8. Исследование внутренней среды компании: производство, маркетинг, распределение и сбыт, снабжение, финансы, организационная структура управления и др.
9. Метод кабинетных исследований.
10. Метод полевых исследований.
11. Потенциал компании, ценностная цепочка, ABC- и GAP-анализ, CVR-анализ.
12. Диаграмма «Исикавы».
13. Матричные методы анализа портфеля продуктов/бизнесов: BCG, GE/Маккинси, Ансофф, «продукт-рынок».
14. Модель Портера.
15. Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли (матрица ADL).
16. BSC и стратегические карты.
17. Объекты и показатели ABC-анализа в компании.
18. Цели GAP-анализа в компании.
19. Преимущества и недостатки GAP-анализа в компании.
20. Объекты и показатели сравнительного анализа конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.
21. Объекты и показатели анализа жизненного цикла отрасли.

22. Преимущества и недостатки анализа привлекательности отрасли с применением матричной модели Артура Д. Литла.

23. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).

24. SWOT-анализ. Его преимущества и недостатки.

25. PEST-анализ и PESTE-анализ. Его преимущества и недостатки.

26. Модель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA).

27. Модель HOFER/SCHENDEL.

28. Модель Shell/DPM (Direct political matrix).

29. Роль конкурентного анализа в стратегическом менеджменте.

30. Многоугольник конкурентоспособности и карты конкурентных позиций.

Оформление реферата должно быть представлено в соответствии с требованиями к выполнению и оформлению реферативной работы (см. приложение).

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие и сущность экономической категории «стратегия».
2. Элементы современной стратегии.
3. Объект и предмет стратегии.
4. Цели и задачи стратегии в экономических системах.
5. Общие классификации стратегий в экономических системах.
6. Именные классификации стратегий в экономических системах.
7. Стратегические методологии, применяемые в экономических системах.
8. Стратегическая методология SWOT-анализ.
9. Стратегическая методология PEST-анализ.
10. Стратегическая методология матрица Бостонской консультационной группы.
11. Стратегическая методология портфельного анализа.
12. Стратегическая методология «Пять сил (пять угроз)» Майкла Портера?
13. Группы факторов, применяемые в PEST-анализе. Примеры факторов для каждой группы.
14. Стратегическая методология экспресс SWOT-анализ.
15. Стратегическая методология GAP-анализ.
16. Стратегическая методология CVP-анализ.
17. Стратегическая методология диаграмма Исикавы.
18. Стратегическая методология ABC-анализ.
19. Стратегическая методология диаграмма Парето.
20. Стратегическая методология ФСА (функционально-стоимостного анализа). Его основные преимущества и недостатки.
21. Группы рынков товара в матрице Бостонской консультационной группы.
22. Показатели оценки стратегического положения, полученные с помощью матрицы БКГ, для отрасли и для компании.
23. Формула расчета привлекательности стратегической зоны хозяйствования в матрице Бостонской консультационной группы (СЗХ).
24. Стратегическая методология матрица Игоря Ансоффа.
25. Стратегическая методология Дерека Абея и Игоря Ансоффа.
26. Стратегическая методология матрица GE/McKinsey.
27. Стратегическая методология модель Shell/DPM.
28. Стратегическая методология модель Хофера-Шенделя.
29. Три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации в модели Хофера-Шенделя.
30. Шести общих бизнес-стратегий, согласно модели Хофера-Шенделя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический материал, изложенный в пособии, отражает основные понятия, сущность, классификации, а также методологии разработки стратегии в современных экономических системах. Знание подобных методологий и приемов поможет обучающимся научиться формировать стратегию и стратегические инициативы для предприятий при помощи современных методов стратегического управления, проводить оценку конкурентного окружения во внешней среде, а также моделировать стратегические действия для развития экономической деятельности.

Материал изложен в логичной последовательности, темы отражают актуальные вопросы стратегических методологий и моделей в организации. Овладев изложенным в пособии материалом, студенты получают необходимые знания для написания выпускной квалификационной работы и дальнейшей трудовой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 294 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-016936-1;
2. Баурина, С. Б. Стратегическое управление современной организацией. Курс лекций: учебное пособие / С. Б. Баурина. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 102 с. — ISBN 978-5-4497-4982-6;
3. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4;
4. Булов А. А., Кислова, Т. А. Методы и модели стратегического анализа: учебное пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. — СПб.: Наукоемкие технологии, 2025. — 202 с. — ISBN 978-5-907946-56-9;
5. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент: учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск: Вышэйшая школа, 2022. — 272 с. — ISBN 978-985-06-3409-2;
6. Г., ван Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / ван Г., П. Питерсма; перевод В. Н. Егоров. — 7-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2025. — 401 с. — ISBN 978-5-93208-522-6;
7. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-016310-9;
8. Дементьева, А. Г. Стратегический менеджмент: учебник / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. — Москва: Магистр, 2026. — 512 с. - ISBN 978-5-16-021551-8;
9. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-018619-1;
10. Клещина, М. Г. Стратегический менеджмент. Экономическое прогнозирование: учебное пособие / М. Г. Клещина. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2024. — 132 с. — ISBN 978-5-907833-33-3;
11. Коляда А.А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи / Коляда А.А. — Москва: Альпина ПРО, 2025. — 616 с. — ISBN 978-5-206-00086-3;

12. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4;

13. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. Материалы — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006592-2;

14. Меньщикова, В. И. Стратегический анализ: учебное пособие / В. И. Меньщикова, Ю. А. Кармышев. — Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2023. — 216 с. — ISBN 978-5-8265-2605-7;

15. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; перевод Д. Раевская, Л. Царук. — Москва: Альпина Паблицер, 2025. — 367 с. — ISBN 978-5-9614-2223-8;

16. Модебадзе, Н. П. Технологии менеджмента СКД. Ч.2: конспект лекций / Н. П. Модебадзе, М. О. Шаваева. — Нальчик: Принт-Центр, 2023. — 186 с. — ISBN 978-5-907725-28-7;

17. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование: учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-4497-1853-2;

18. Никифорова Л.Е. Современный стратегический анализ: концепции, модели, инструменты: учебное пособие / Никифорова Л.Е., Цуриков С.В., Разомасова Е.А. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017. — 250 с. — ISBN 978-5-7014-0789-1;

19. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией: учебник / А. А. Николаев. — Москва: Прометей, 2023. — 598 с. — ISBN 978-5-00172-417-9;

20. Самогородская М.И. Стратегический менеджмент: практикум / Самогородская М.И. — Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-7731-0924-2;

21. Старикова М.С. Маркетинговые методы и модели для стратегических и операционных решений: практикум: учебное пособие / Старикова М.С. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2023. — 97 с. — ISBN 978-5-361-01303-6;

22. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент: учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-017616-1;

23. Стратегический анализ деятельности организации: учебное пособие / В. И. Сурат, М. С. Санталова, И. В. Соклакова [и др.]; под науч. ред. М. С. Санталовой. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К, 2022. - 242 с. - ISBN 978-5-394-04923-1;

24. Стратегический менеджмент: учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7;

25. Стратегическое управление: учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.]; под редакцией И. К. Ларионова. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2023. — 234 с. — ISBN 978-5-394-05325-2;

26. Томасова, Д. А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств: учебное пособие / Д. А. Томасова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 105 с. — ISBN 978-5-4497-3155-5;

27. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5;

28. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1;

29. Фролов, Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под редакцией Ю.В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4;

30. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. — Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Основные требования к выполнению и оформлению реферативной работы по дисциплине «Стратегические методологии в современных экономических системах»

1. Рассматриваемая тема является самостоятельным исследованием студента. Реферат выполняется посредством набора текста на компьютере – (основные параметры оформления: шрифт Times New Roman; 14 кегль (внутри графических материалов не ниже 10-го); межстрочный интервал – 1,5; параметры полей страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 см; сверху и снизу – 2,5 см; нумерация страниц – правый нижний угол; заголовки разделов и подразделов – выделение «жирно», набор заголовка раздела – прописными буквами, подраздела – строчными; титульный лист обязателен; для организации подстрочных ссылок необходимо указывать порядковый номер литературного источника и страницу.

2. Из предложенного списка тем рефератов студент выбирает тему согласно номеру зачетной книжки.

3. Объем реферата не должен быть меньше 18 страниц компьютерного текста, внутри которого обязательно должны быть приведены минимум пять наименований графического материала (рисунки, таблицы).

4. В конце работы обязательно приводится список использованной литературы (не менее пяти источников).

Учебное электронное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕТОДОЛОГИИ В СОВРЕМЕННЫХ
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ

Учебно-практическое пособие

Автор-составитель
ЗАХАРОВ Сергей Сергеевич

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.