МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Методические указания для лабораторных работ, практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ» для студентов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» (профили – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления», «Экономика предприятий и организаций») дневной и заочной форм обучения

Севастополь
2019

УДК 657.1.011.56:339.13

Методические указания для лабораторных работ, практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ» для студентов по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» (профили – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления», «Экономика предприятий и организаций») дневной и заочной форм обучения / Сост. Н.Ю. Шипилов – Севастополь: Изд-во СГУ, 2019. – 156 с.

Целью методических указаний является формирование у студентов знаний и практических навыков по применению методов и приемов стратегического анализа для исследования внутренней и внешней среды организации

Методические указания рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» СГУ (Протокол №10 от 29 мая 2019 г.).

Допущено учебно-методическим центром СГУ в качестве методических указаний.

Рецензент:

Е.А. Матушевская, канд. эконом. наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данные методические указания посвящены различным видам занятий и самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ». Выполнение лабораторных работ и практических занятий предусмотрено рабочей программой дисциплины для студентов всех форм обучения по направлению 38.03.01 «Экономика» (профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»). Кроме того, обучающиеся заочной формы выполняют контрольную работу по SWOT-анализу и расчетно-графическую работу по проектированию карты сбалансированных показателей.

В результате выполнения лабораторных работ студенты приобретают такие компетенции как:

— ПК – 7 способность разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках;

— ПК – 8 – способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;

— ПК – 9 – способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

В результате изучения дисциплины обучающиеся выполняют следующие задачи:

— формирование знаний и навыков сбора, компоновки и анализа стратегической информации по предприятию, отрасли, региону;

— формирование у студентов знаний и практических навыков по применению методов и приемов для исследования внутренней и внешней среды организации;

— формирование основных типов решений, которые должны принимать менеджеры применительно к распределению дефицитных ресурсов компании, основываясь на выводах стратегического анализа;

— изучение множества конкретных примеров того, как изменения, связанные с покупателями, конкуренцией и технологией, могут повлиять на способность компании приносить прибыль на инвестированный капитал своих владельцев;

— развитие навыков аналитической деятельности

Лабораторная работа.
Входной контроль. PEST-анализ компании

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Целью выполнения лабораторной работы №1 является изучение основ PEST-анализа как ситуационного анализа в стратегической диагностике внешней среды предприятия; закрепить практические навыки диагностики макросреды организации, оценке внешних угроз при разработке стратегий развития с использованием возможностей Excel

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы PEST-анализа
- Провести PEST-анализ по данным базового предприятия и общими данными об экономике страны, региона и отрасли.

Для защиты лабораторной работы №1 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

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. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рисунок) или в табличной форме.

Основные факторы PEST анализа

Расширенные варианты PEST анализа

Рекомендации по проведению PEST анализа

1. Основные факторы PEST анализа

PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально — культурные (S) и технологические (T). Разберем каждую группу показателей более подробно.

P (Political)

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.

Во-первых, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)?

Например, ввод закона, который будет ограничивать возможность наценок на товар; изменение налогообложения в отрасли или введение новых тарифов; ввод закона, ограничивающего рекламу или распространение товара; ужесточение требований по сертификации товара

Во-вторых, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? В-третьих, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? И, в-четвертых, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

E (Economical)

E (Economical) — факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

Динамика развития экономики — спад, рост, стагнация

Изменение курсов валют, стоимости капитала

Изменение уровня безработицы

Изменение уровня инфляции

Изменение располагаемого дохода на душу населения

Тенденции в банковской сфере

S (Socio — cultural)

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

Изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), поло-возрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности

Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров

Особенности менталитета, важные культурные ценности

Изменение социальных слоев населения

Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения

T (Technological)

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.

В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:

Возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса)

Влияние интернет на развитие рынка

Влияние мобильных технологий на развитие рынка

Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке

2. Расширенные варианты PEST анализа

PEST анализ — это всего лишь инструмент, с помощью которого компания может оценить влияние внешних факторов и риски для бизнеса. И как любой инструмент, он легко поддается изменению и приобретает все новые вариации.

Наиболее распространенной вариацией PEST анализа является PEST+EL анализ. В PESTEL анализ входят еще два показателя: факторы правового характера (L — Legal) и факторы экологического характера (E — Environmental or Ecological). Факторы правового характера представляют юридическую среду функционирования бизнеса и более детально рассматривают возможное изменение правовых актов, которые могут повлиять на прибыльность существования в отрасли. Факторы экологического характера определяют степень влияния компании на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут отразиться на эффективности бизнеса компании.

Другие вариации и расширенные варианты PEST анализа:

Варианты PEST анализа	Расшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)

PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)
STEEP	PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)

3. Рекомендации по проведению PEST анализа

Проводя PEST анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3-5 лет. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.

Подойдите к процессу составления PEST анализа досконально. Не жалейте времени и подробно опишите по каждому фактору ключевые тенденции на 3-5 лет. Затем, посмотрите на все факторы и оставьте только те, которые могут повлиять на прибыль компании в будущем. После того, как значимые факторы, способные повлиять на прибыль компании определены, начинается самый сложный этап анализа: разработка тактических действий, которые могут снизить отрицательное влияние фактора на деятельность компании и максимизируют прибыль.

Если компания реализует свои товары на разных географических рынках и функционирует в разных отраслях — рекомендуется проводить PEST анализ для каждой отрасли, для каждого рынка.

3. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Шаг первый: определяем факторы для анализа.

Первым шагом составили перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разбили эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Шаг второй: определяем степень влияния факторов

После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Шаг третий: проводим оценку вероятности изменения фактора

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность. Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

Шаг четвертый: оценка реальной значимости факторов

Следующим шагом уже можно рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешний среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

Реализация всех четырех выше представленных шагов PEST-анализа компании АО «ТАНЕКО» представлена в таблице 3.1.

1	2	3					4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Изменение законодательства	2	5	4	4	5	4	4,4	0,25
Несовершенная и сложная налоговая система	2	1	3	1	2	1	1,6	0,09
Законодательство по охране окружающей среды	1	1	2	2	3	1	1,8	0,05
Бюрократизация и уровень коррупции	1	3	1	1	2	3	2,0	0,06
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Инфляция	3	5	5	5	5	5	5,0	0,43
Курсы основных валют	2	3	4	4	5	4	4,0	0,23
Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	2	1	2	4	1	1	1,8	0,10
Уровень развития банковской сферы	3	2	4	3	5	4	3,6	0,31
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Уровень образования населения страны	3	4	5	3	5	5	4,4	0,38
Предпочтения конечных потребителей услуг	1	2	3	4	3	3	3,0	0,09
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	3	4	4	5	4	4,0	0,23
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	2	3	4	4	3	4	3,6	0,21
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	5	4	5	5	5	4,8	0,41
Расходы на исследования и разработки	3	4	5	5	4	5	4,6	0,39
Доступ к новейшим технологиям	3	3	4	5	2	4	3,6	0,31
Степень использования, внедрения и передачи технологий	2	1	4	3	3	2	2,6	0,15
ОБЩИЙ ИТОГ	35						54,8	

Шаг пятый: составление сводной таблицы PEST-анализа

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид, когда все факторы размещаются в порядке убывания своей важности.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Изменение законодательства	**0,25**	**Инфляция**	**0,43**
Несовершенная и сложная налоговая система	**0,09**	**Уровень развития банковской сферы**	**0,31**
Бюрократизация и уровень коррупции	0,06	Курсы основных валют	0,23
Законодательство по охране окружающей среды	0,05	Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны	0,10
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Уровень образования населения страны	**0,38**	**Уровень инноваций и технологического развития отрасли**	**0,41**
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	**0,23**	**Расходы на исследования и разработки**	**0,39**
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	0,21	Доступ к новейшим технологиям	0,31
Предпочтения конечных потребителей услуг	0,09	Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,15

С помощью проведенного PEST-анализа макросреды компании АО «ТАНЕКО» были выделены политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы, оказывающие значимое влияние на прибыль и продажи исследуемой газодобывающей компании.

Оценка полученных в ходе PEST-анализа результатов по видам факторов, которые имеют наибольший вес, представлена в таблице ниже, где описано воздействие каждого фактора на отрасль и на компанию АО «ТАНЕКО». Там также были рекомендованы действия, которые необходимо провести, чтобы минимизировать ущерб от негативного влияния факторов и максимизировать использование положительных факторов для деятельности газодобывающей компании АО «ТАНЕКО».

Изменение законодательства. Ключевым звеном топливно-энергетического комплекса - сложной системы, охватывающей несколько самостоятельных отраслей российской экономики, - является нефтяной комплекс. Нефтяная отрасль поставляет в бюджет России почти 40% доходов. Поэтому государственное регулирование отношений в нефтяной сфере, в том числе в сфере нефтедобычи, играет в жизни страны очень важную роль. Его главная задача - всемерно способствовать развитию отрасли.

На сегодняшний день правовую базу отношений в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленности составляют положения общих для всех отраслей экономики законодательных актов, а также отдельных нормативных правовых актов, регулирующих конкретные аспекты правоотношений в нефтяной сфере. В числе указанных документов:

- Гражданский, Налоговый, Градостроительный, Земельный кодексы РФ;
- Федеральный закон от 30 декабря 1995 г. N 225-ФЗ "О соглашениях о разделе продукции" (далее - Закон о разделе продукции);
- Федеральный закон от 17 августа 1995 г. N 147-ФЗ "О естественных монополиях";
- Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции";
- Закон РФ от 21 февраля 1992 г. N 2395-1 "О недрах" (далее - Закон о недрах);
- Закон РФ от 21 мая 1993 г. N 5003-I "О таможенном тарифе";
- постановление Правительства РФ от 27 февраля 2008 г. N 118 "Об утверждении технического регламента "О требованиях к автомобильному и авиационному бензину,

дизельному и судовому топливу, топливу для реактивных двигателей и топочному мазуту";

- постановление Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. N 980 "О государственном регулировании тарифов на услуги субъектов естественных монополий по транспортировке нефти и нефтепродуктов";

- постановление Правительства РФ от 16 февраля 2008 г. N 87 "О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию";

- другие правовые акты, в том числе ведомственного характера.

Несовершенная и сложная налоговая система

В продолжение стартовавшей в 2011 году реформы налогового режима в российской нефтяной отрасли, Министерство финансов РФ и Министерство энергетики РФ выступили с инициативой внести очередные изменения в действующую фискальную систему, которые направлены на дополнительное стимулирование добывающего сектора и повышение эффективности переработки. При установлении параметров «налогового маневра» также учитывалась интеграция рынка нефти и нефтепродуктов с Казахстаном и Белоруссией в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), договор о создании которого вступает в силу с 1 января 2015 года. В результате длительных обсуждений представителей бизнеса и государства были подготовлены согласованные изменения в текущее законодательство.

24 ноября 2014 года Президент РФ Владимир Путин подписал Закон № 366-ФЗ, который предусматривает снижение текущих ставок вывозных таможенных пошлин на сырую нефть и нефтепродукты при одновременном увеличении базовой ставки по налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ) на товарную нефть. Новые ставки вывозных таможенных пошлин и ставки НДПИ будут применяться с 1 января 2015 года.

Пониженная ставка экспортной пошлины на нефть сделает сырье на внутреннем рынке более дорогим и приведет к уменьшению доходности НПЗ.

В результате «налогового маневра» резкого роста цен на нефтепродукты не предполагается за счет постепенного снижения акцизов.

Законодательство по охране окружающей среды

Действующий Закон РФ от 21 февраля 1992 г. № 2395-1 «О недрах»[7] регламентирует общие положения о недропользовании, в том числе о праве собственности на недра и ресурсы недр, лицензировании, рациональном использовании и охране недр, государственном регулировании отношений недропользования, системе платежей при пользовании недрами, об ответственности за нарушения. Специальных норм, регламентирующих хозяйственную деятельность в сфере поиска, разведки, добычи нефти и газа, в этом Законе нет. В связи с этим необходимость совершенствования Закона РФ «О недрах» путем внесения в него изменений и дополнений признается как законодательными и исполнительными органами власти, так и учеными.

Первоочередной задачей законодателя должно стать реформирование законодательства в области регулировании отношений по добыче нефти и газа. Опыт такой «нефтегазовой» страны как Норвегия, обладающей сформировавшимся законодательством в данной сфере и большим потенциалом с точки зрения охраны окружающей среды, государственного контроля, может быть полезным для российских законодателей и практики.

Бюрократизация и уровень коррупции

Риск появления коррупции в нефтяном секторе связан со следующими его особенностями:

объем операций — сделки в отрасли связаны с очень крупными суммами;

большая маржа (цены отрасли, как правило, существенно превышают себестоимость);

концентрация финансовых потоков и как следствие снижение подотчетности получающих доходы правительственных агентств перед населением;

сложность технологий, структуры отрасли, правовых и налоговых механизмов помогают коррупционерам маскировать свою деятельность;

естественные монополии: появление естественных монополий, характерное для отрасли, создает возможности для коррупции через регулирование доступа к ресурсам или введения платы за их использование.

Инфляция.

На ценовую ситуацию на внутреннем рынке нефтепродуктов оказывает влияние мировая конъюнктура цен на нефть и нефтепродукты.

Ежегодные инфляционные темпы развития российской экономики также влияют на повышение цен нефтепродуктов на внутреннем рынке, поскольку индексируется и состав затрат на производство нефтепродуктов у нефтяных компаний. За 2004-2006 гг. тарифы на электроэнергию, отпущенную промышленным потребителям увеличились на 37,7%, на теплоэнергию - на 40,4%, на трубопроводный транспорт - на 72%, железнодорожный транспорт на 32,9%, на газ - на 56%, на продукцию металлургической промышленности - на 41,8%.

Таблица 3.3 – Финальная форма PEST-анализа компании АО «ТАНЕКО» с рекомендациями

Политические	**Изменение в отрасли**	**Изменение в компании**
Несовершенная и сложная налоговая система	Возможно повышения действующих налогов или введения новых видов налогов для монополистов	Установление высоких цен на снабженческо-сбытовые услуги, оказываемые конечным потребител газа и возможно "вымывание" оборотных средств Компании
Законодательство по охране окружающей среды	Возможно ужесточение нормативов по загрязнению окружающей среды	Значительный рост оценочных обязательств ОАО «Норильскгазпр по восстановлению окружающей ср
Экономические		
Инфляция	Снижение стоимости активов нефтегазовых компаний	Отдельные расходы Компании в значительной мере зависят от инфляционных ожиданий, что мож неблагоприятно сказаться на финансовых результатах Компани ближайшей перспективе
Уровень развития банковской сферы	Финансирование проектов отрасли	
Социально-культурные		
Уровень образования населения страны	Повышение квалификации персонала	Создание кафедр и курсо
Предпочтения конечных потребителей услуг	Изменение подхода нефтехимических компаний, в т. ч. АО «ТАНЕКО» к конечному потребителю	
Технологические		
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Нефтехимические компании нуждаются в более модернизированном оборудовании с целью уменьшения производственных затрат	Возможно сокращение производственных затрат АО «ТАНЕКО», а также прирост топли энергетических полезных ископаем по группе месторождений, которы находятся в условиях падающей доб
Расходы на исследования и разработки		
Доступ к новейшим технологиям		

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Прокомментируйте результаты PEST-анализа по данным вашего предприятия
2.Какие факторы следует учитывать при составлении PEST-анализа?
3.Какие выводы позволяет сделать проведение PEST-анализа?

Лабораторная работа «Swot-анализ компании»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы SWOT-анализа как ситуационного анализа в стратегической диагностике среды предприятия; закрепить практические навыки диагностики среды предприятия, оценке угроз и возможностей при разработке стратегий развития с использованием возможностей Excel

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы SWOT-анализа
- Провести SWOT-анализ по данным базового предприятия

Для защиты лабораторной работы №2 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Метод SWOT анализа в стратегическом контроллинге

Определение SWOT анализа

Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия
- SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации
- SWOT анализ деятельности образовательного учреждения
- SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города
- SWOT анализ отдельного проекта, отдела
- SWOT анализ определенного рынка или отрасли
- SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги
- SWOT анализ личности

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

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

Периодичность проведения SWOT анализа. Рекомендуется проводить SWOT анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Элементы SWOT анализа

Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, T=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.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W=Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рыке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O=Opportunities

Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

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. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Составление SWOT анализа

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа:

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

- Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.
- На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
- Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа
- На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT анализа привлеките заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Стандартный вид таблицы SWOT анализа

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Возможности	**Угрозы**

В таблице SWOT анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности.

Предлагаем простой и удобный кейс по составлению SWOT анализа предприятия с готовым шаблоном в формате Excel. Рассмотренный в статье пример SWOT анализа подойдет для любого производственного предприятия, производственной компании или некоммерческой организации.

Особенности SWOT анализа предприятия

При поиске сильных или слабых сторон, угроз или возможностей роста в процессе составления SWOT анализа помните следующие отличия производственной компании от предприятия торговли:

- Нет или ограничен прямой доступ к покупателю, есть посредники
- Принимает решения о позиционирование продукта и может выставлять требования к дилерам относительно условий продаж продукта
- Может влиять на потребительские качества и характеристики товара
- Может влиять на упаковку продукта
- Может регулировать цену продукта
- Имеет бюджет на продвижение своего товара

Этап первый: поиск сильных и слабых сторон

Первым шагом рассмотрите все варианты сильных и слабых сторон, и по каждому направлению выделите не менее 3 параметров, по которым можно оценить конкурентоспособность бизнеса.

Таблица1 - Пример поиска сильных и слабых сторон при составлении SWOT-анализа.

Направление поиска	Варианты	Ключевые факторы успеха в сегменте	Рейтинг факторов	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Внешний вид	Вид упаковки	Ключевой	1	+	
	Объем упаковки	не ключевой	3		+
	Размер упаковки		2		
	Удобство упаковки		и т.д		
	Эстетичность упаковки				
	Привлекательность дизайна				
	Заметность дизайна				
	Эстетичность дизайна				
	Соответствие дизайна имиджу товара				
Свойства товара	Эффективность решения главной проблемы клиента				
	Качество				
	Функциональные характеристики продукта				
	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания				
	Другие параметры товара				
Имидж бренда	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, улучшающие восприятие товара				
	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, ухудшающие восприятие товара восприятие товара				
Знание и лояльность	Уровень знания товара на рынке				
	Уровень лояльности к продукту				
	Частота покупки товара				
	Готовность рекомендовать товар знакомым				
	Частота смены торговой марки и переключение				
	Другие параметры лояльности				
Цена	Гибкость в отношении ценовой политики				
	Способность устанавливать более высокие цены				
	Чувствительность целевой аудитории к росту цен				
	Эффективное ценообразование				
	Другие параметры цены				
Широта ассортимента	Широта выбора товара в линейке				
	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)				
	Ликвидность каждой единицы ассортимента				
	Скорость выпуска новых продуктов				
	Другие параметры ассортимента				
Себестоимость	Рост себестоимости продукта				
	Другие параметры себестоимости				
Технологии	Технологический уровень компании				
	Наличие патентов				
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции				
	Производительность				
	Качество R&D				
	Другие параметры технологического развития				
Распределение товара	Дистрибуция товара				
	Монополизация каналов продаж				
	Качество выкладки товара в РТ				
	Наличие необходимого ассортимента в РТ				
	Заметность выкладки товара				
	Доля полки, занимаемая товаром в РТ				
	Другие параметры распределения				
Продвижение товара	Качество креатива и рекламных материалов				
	Уровень конвертации контакта в покупку				
	Уникальность стратегии продвижения				
	Уникальность каналов продвижения				
	Размер рекламного бюджета				
	Доля голоса в канале продвижения				
	A/S				
	Другие параметры продвижения				
Инвестиции и развитие	Возможность инвестирования в развитие				
	Гибкость в решениях				
	Скорость принятия решений				
	Мобильность компании на рынке				
	Другие параметры развития компании				
Персонал	Квалификация персонала				
	Количество персонала				
	Производительность персонала				
	Мотивация и вовлеченность персонала				
	Другие параметры качества персонала				

Вторым шагом проведите дополнительную генерацию идей сильных и слабых стороны продукта, ответив на 6 вопросов:

- Какие конкурентные преимущества имеет товар?
- Основные причины покупки товара?
- Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?
- Назовите основные недостатки товара
- Перечислите основные причины отказа от товара
- Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?

Таблица 2 - Пример дополнительной генерации идей для SWOT анализа предприятия

Какие конкурентные преимущества имеет товар?
Преимущество 1 (заполнить)
Преимущество 2
Преимущество 3
Преимущество 4
Основные причины покупки товара?
Причина покупки 1 (заполнить)
Причина покупки 2
Причина покупки 3
Причина покупки 4
Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?
Характеристика 1 (заполнить)
Характеристика 2
Характеристика 3
Характеристика 4

Назовите основные недостатки товара
Недостаток 1 (заполнить)
Недостаток 2
Недостаток 3
Недостаток 4
Перечислите основные причины отказа от товара
Причина отказа 1 (заполнить)
Причина отказа 2
Причина отказа 3
Причина отказа 4
Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?
Характеристика 1 (заполнить)
Характеристика 2
Характеристика 3
Характеристика 4

В результате первых двух шагов вы получите список возможных сильных и слабых сторон компании.

Третьим шагом проанализируйте каждый выбранный фактор:

- отметьте те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке

• проранжируйте все факторы по степени влияния на продажи и прибыль компании от 1 до …

• по каждому фактору сравните свой товар с товарами ключевых конкурентов: параметры, по которым ваш товар лучше конкурентов — сильные стороны продукта, и наоборот

Этап второй: проверка важности сильных и слабых сторон

Не все перечисленные слабые и сильные стороны следует использовать в SWOT-анализе. Необходимо исключить незначительные факторы. Для этого проведите оценку важности выбранных параметров, оценив влияние каждого параметра на удовлетворенность клиентов и на прибыль компании.

Таблица 3 - Пример оценки важности сильных сторон

	Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Повышает ли сильная сторона прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов? (Если "да" - ставьте "+")
1	Сильная сторона 1	да	нет	да
2	Сильная сторона 2	да	да	да
3	Сильная сторона 3			
4	Сильная сторона 4			

Таблица 4 - Пример оценки важности слабых сторон

	Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Снижает ли слабая сторона прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")
1	Слабая сторона 1	нет	да
2	Слабая сторона 2	да	да
3	Слабая сторона 3		

В результате проверки все незначительные параметры отсеются и итоговый рейтинг сильных и слабых сторон будет готов.

Таблица 5 - Итоговый список сильных и слабых сторон товара

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Сильная сторона 1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	Слабая сторона 3
4	…	…

Этап третий: поиск возможностей роста

Перечислите возможные варианты источников роста продаж, основываясь на информации данной статьи. Придумайте дополнительные источники роста, ответив на 2 вопроса:

• Каким образом еще компания может увеличить продажи?

• Какие существуют пути снижения затрат?

Составьте рейтинг возможностей роста бизнеса по вкладу в продажи или прибыль компании:

Таблица 6 - Предварительный рейтинг возможностей роста компании

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от возможности в мес.	Рейтинг факторов
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Рынок 1		
	Рынок 2		
	Рынок 3		
Новые товарные группы	Товарная группа 1		
	Товарная группа 2		
	Товарная группа 3		
Новые потребители на текущих рынках	Группа потребителей 1		
	Группа потребителей 2		
	Группа потребителей 3		
Охват новых потребностей текущих потребителей	Новая потребность 1		
	Новая потребность 2		
	Новая потребность 3		
Частота покупки (как заставит покупать чаще?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Объем покупки (Как заставит покупать больше?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более дешевого производства и распределения товара	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более дешевого и целевого продвижения продукта	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Улучшение экономического и политического климата			
Уход крупных игроков			
Дополнительная генерация возможностей	**Какие существуют источники роста для компании?**		
	Источник роста 1 (заполнить)		
	Источник роста 2		
	Источник роста 3		
	Источник роста 4		
	Какие существуют пути снижения затрат?		
	Возможность 1 (заполнить)		
	Возможность 2		
	Возможность 3		
	Возможность 4		

Этап четвертый: проверка реальности каждой возможности роста

Исключаем лишние возможности, не влияющие на прибыль бизнеса и удовлетворенность клиентов:

Таблица 7 - Проверка возможностей роста

	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли возможность увеличить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Существуют ресурсы на реализацию возможности?? (Если "да" - ставьте "+")
1	Возможность 1	да	нет	да
2	Возможность 2	да	да	да
3	Возможность 3			

И получаем итоговый рейтинг возможностей для использования в SWOT-анализе:

Таблица 8 - Итоговый рейтинг возможностей роста

	Возможности
1	Возможность 1
2	Возможность 2
3	Возможность 3
4	...

Этап пятый: поиск угроз бизнеса

Перечислите возможные варианты угроз, используя информацию данной статьи. Подумайте над дополнительными угрозами бизнеса, ответив на 2 вопроса:

- Какие еще факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?
- Какие еще факторы могут повлиять на рост себестоимости или снижение прибыли?

Составьте рейтинг угроз бизнеса по вкладу в продажи или прибыль компании:

Таблица 9 - Предварительный список угроз для конкурентоспособности компании

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от угрозы в мес.	Рейтинг факторов
Какие изменения аудитории могут привести к отказу от товара компании	Изменение стиля жизни		
	Изменение предпочтений		
	Изменение размера аудитории		
	Изменение уровня дохода аудитории		
	Изменение культуры использования продукта		
	Изменение поведения при выборе продукта		
	Изменение требований к продукту		
	Другие варианты		
Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт?	Ужесточение правового регулирования		
	Ухудшение экономического положения в стране		
	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов		
	Другие варианты		
Ужесточение конкуренции	Вход крупных игроков		
	Низкие входные барьеры		
	Появление более дешевых аналогов		
	Утрата преимущества продукта		
	Окончание патента		
	Развитие технологий		
	Другие варианты		
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	**Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?**		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		
	Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли компании?		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		

Этап шестой: проверка значимости угроз бизнеса

Исключаем лишние угрозы для бизнеса, не влияющие на прибыль бизнеса и удовлетворенность клиентов в течение 5 лет:

Таблица 10 - Проверка списка угроз бизнесу

	УГРОЗЫ	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли угроза снизить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Угроза возникнет в течении 5 лет? (Если "да" - ставьте "+")
1	Угроза 1	да	нет	да
2	Угроза 2	да	да	да
3	Угроза 3			

И получаем итоговый рейтинг угроз для использования в SWOT-анализе:

Таблица 11 - Итоговый рейтинг угроз для таблицы SWOT анализа

	Угрозы
1	Угроза 1
2	Угроза 2
3	Угроза 3
4	...

Этап седьмой: пример составления таблицы SWOT-анализа

Переносим все факторы в таблицу SWOT-анализа, сохраняя рейтинг важности.

Таблица 12 - Таблица SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сильная сторона 1	1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	3	Слабая сторона 3
4	...	4	...
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Возможность 1	1	Угроза 1
2	Возможность 2	2	Угроза 2
3	Возможность 3	3	Угроза 3
4	...	4	...

Этап восьмой: написание выводов по проведенному SWOT анализу

Составляем выводы по проведенному SWOT-анализу, используя рекомендации данной статьи.

Таблица 13 - Выводы по SWOT анализу

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:
1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?
2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:
3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?
АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:
5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?
6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные
7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?
АНАЛИЗ УГРОЗ:
8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?
10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

SWOT анализ готов.

3. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

АО "ТАНЕКО" – современное предприятие нефтеперерабатывающей отрасли России, имеющее стратегическое значение для развития экономики Татарстана, входит в Группу компаний "Татнефть".

АО «ТАНЕКО» – социально-ориентированное динамично развивающиеся предприятие, нацеленное на усиление долгосрочных конкурентных позиций и повышение прибыльности бизнеса на основе безопасного производства.

Миссия - обеспечение высокотехнологичной, эффективной и экологичной переработки нефти и выпуск конкурентоспособной ликвидной продукции в рамках укрепления вертикальной интеграции Группы компаний «Татнефть».

Основным видом экономической деятельности Общества является производство нефтепродуктов. Деятельность Общества не носит сезонного характера.

Основная деятельность ОАО «ТАНЕКО» в 2014 году являлась переработка углеводородного сырья – переработка нефти, производство нефтепродуктов. Чистая прибыль Общества образована за отчетный год в размере 88 003 тыс. руб.

Мною были сформулированы основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1) Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.
2) Выявить возможности и угрозы внешней среды.
3) Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
4) Сформулировать основные направления развития предприятия.

В таблице 1.1 представлена общая форма SWOT-анализа

Таблица 1.1- SWOT-анализ ОА «ТАНЕКО»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. Реализуемый проект является уникальным и не имеет аналогов в России, так как представляет собой единый комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств; 2. Особое внимание уделяется разработке и внедрению новой техники и технологий в процессе эксплуатации месторождений; 3. Для стабильного обеспечения нового нефтеперерабатывающего производства сырьем в «Татнефти» реализуется программа стабилизации объемов добычи нефти на действующих месторождениях и расширения ресурсной базы за пределами Республики Татарстан; 4. Увеличение нефтеотдачи пластов достигается за счет применения широкого спектра современных методов и инновационных технологий; 5. Ввод КНП и НХЗ привел к увеличению выпуска продуктов высокого класса, соответствующих европейским стандартам качества и имеющих высокую добавленную стоимость; 6. Укрепление и развитие вертикальной структуры Компании содействует социально-экономическому развитию всего региона; 7. Комплекс заводов создал на рынке труда нефтехимический сегмент, стимулирующий развитие малого и среднего бизнеса; 8. Комплекс является примером формирования нового нефтегазохимического кластера в отечественной экономике; 9. Стимулирование инновационной деятельности, внедрение новых технологий, формирование макроэкономических эффектов; 10. Одним из основных приоритетов Комплекса является его экологическая направленность.	1. Используемые в настоящее время схемы услуг сторонних предприятий по переработке сернистой и тяжелой нефти в перспективе не могут обеспечить высокую экономическую эффективность; 2. Затраты на транспортировку сырой нефти, а также отсутствие комплексности в использовании продуктов нефтепереработки – главные отрицательные факторы текущей ситуации; 3. До сих пор данный проект до конца не реализован: Сложности в реализации крупного проекта, существует необходимость сбалансировать производственную деятельность по всей структуре Компании: от добычи углеводородного сырья до выработки конечной продукции; 4. Необходимость производства моторных топлив в соответствии с нормами Евро-4 и Евро-5, удовлетворяющих самым жестким экологическим требованиям, отсюда высокие затраты на оборудование Комплекса; 5. Реализация Комплекса - сложная, комплексная задача, в решении которой значительная роль отводится вопросам финансирования. В условиях прогрессирующего экономического кризиса финансовые потоки демонстрируют нестабильность; 6. Отсутствие собственных технологических разработок в рамках организации Комплекса; 7. Недостаточная глубина переработки нефти обусловлена отсутствием внедрения современного прогрессивного

		оборудования.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Основой для развития производства широкой гаммы нефтехимической продукции должна стать свободная экономическая зона «Алабуга»; 2. Комплекс обеспечит выпуск широкого номенклатурного ряда нефтехимической продукции. Его основными потребителями будут ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука»; 3. Реализация стратегических задач по всем направлениям деятельности позволяет сохранить действующие и создать новые дополнительные рабочие места, увеличить поступления налогов в бюджет;	1. Зависимость функционирования Комплекса НП и НХЗ от успешности работы крупных промышленных заводов и свободной экономической зоны “Алабуга”; 2. Влияние основных тенденций развития банковской сферы на объемы финансирования строительства Комплекса, т. к. финансирование идет именно от банков; 3. Необходимость вложения значительных финансовых затрат, существование необходимости привлечения промежуточных кредитов; 4. Удорожание стоимости производства продукции вследствие использования в качестве сырья высокосернистой нефти; 5. Усиление зависимости экономики Республики Татарстан от добычи и переработки сырья; 6. Ухудшение экологической обстановки в связи с вводом в эксплуатацию Комплекса.

Таблица 1.2 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокое	Прирост запасов по группе месторождений нефти	Создание новых дополнительных рабочих мест в отрасли	Предоставление услуг по эксплуатации сетей нефтераспределения
Среднее	Освоение рынка номенклатурного ряда нефтехимической продукции	Снижение уровня аварийности на опасных производственных объектах	Создание позитивной культуры охраны труда
Низкое	Сотрудничество с конкурирующими компаниями	Строительство новых комплексов заводов	Достижение уровня ОТ, ПБ и ЭБ, соответствующего корпоративным стандартам

Таблица 1.2 – Матрица угроз

Вероятность угрозы	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Высокий уровень возникновения рисков техногенного характера	Выход из строя производственного оборудования	Изменение процентных ставок по кредитам
Средняя	Приостановление значимых для деятельности Группы лицензий	Снижение стоимости активов под влиянием показателей инфляции	Ужесточение нормативов по загрязнению окружающей среды
Низкая	Ухудшение климатических условий и увеличение затрат на геолого-разведочные работы	Ограничение доступа к наиболее перспективным месторождениям запасов	Наращение влияния конкурента

Таблица 1.3 – РАЗВЁРНУТАЯ ФОРМА SWOT-АНАЛИЗА компании ОАО «ТАНЕКО»

	Список сильных сторон:	**Список слабых сторон:**
	1. Реализуемый проект является уникальным и не имеет аналогов в России, так как представляет собой единый комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств; 2.Особое внимание уделяется разработке и внедрению новой техники и технологий в процессе эксплуатации месторождений; 3.Для стабильного обеспечения нового нефтеперерабатывающего производства сырьем в «Татнефти» реализуется программа стабилизации объемов добычи нефти на действующих месторождениях и расширения ресурсной базы за пределами Республики Татарстан; 4.Увеличение нефтеотдачи пластов достигается за счет применения широкого спектра современных методов и инновационных технологий; 5.Ввод КНП и НХЗ привел к увеличению выпуска продуктов высокого класса, соответствующих европейским стандартам качества и имеющих высокую добавленную стоимость; 6.Укрепление и развитие вертикальной структуры Компании содействует социально-экономическому развитию всего региона; 7.Комплекс заводов создал на рынке труда нефтехимический сегмент, стимулирующий развитие малого и среднего бизнеса; 8.Комплекс является примером формирования нового нефтегазохимического кластера в отечественной экономике; 8.Стимулирование инновационной деятельности, внедрение новых технологий, формирование макроэкономических эффектов; 9.Одним из основных приоритетов Комплекса является его экологическая направленность.	1. Используемые в настоящее время схемы услуг сторонних предприятий по переработке сернистой и тяжелой нефти в перспективе не могут обеспечить высокую экономическую эффективность; 2. Затраты на транспортировку сырой нефти, а также отсутствие комплексности в использовании продуктов нефтепереработки – главные отрицательные факторы текущей ситуации; 3.До сих пор данный проект до конца не реализован: Сложности в реализации крупного проекта, существует необходимость сбалансировать производственную деятельность по всей структуре Компании: от добычи углеводородного сырья до выработки конечной продукции; 4.Необходимость производства моторных топлив в соответствии с нормами Евро-4 и Евро-5, удовлетворяющих самым жестким экологическим требованиям, отсюда высокие затраты на оборудование Комплекса; 5.Реализация Комплекса - сложная, комплексная задача, в решении которой значительная роль отводится вопросам финансирования. В условиях прогрессирующего экономического кризиса финансовые потоки демонстрируют нестабильность; 6.Отсутствие собственных технологических разработок в рамках организации Комплекса; 7.Недостаточная глубина переработки нефти обусловлена отсутствием внедрения современного прогрессивного оборудования.

Список возможностей: 1. Основой для развития производства широкой гаммы нефтехимической продукции должна стать свободная экономическая зона «Алабуга»; 2. Комплекс обеспечит выпуск широкого номенклатурного ряда нефтехимической продукции. Его основными потребителями будут ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука»; 3.Реализация стратегических задач по всем направлениям деятельности позволяет сохранить действующие и создать новые дополнительные рабочие места, увеличить поступления налогов в бюджет;	✓ *Реализация обновленного проекта, предполагающего удвоение производственной мощности комплекса (с 7 млн. тонн переработанной нефти в год до 14 млн.)* ✓ *Организация производства малосернистого (с содержанием серы до 1% мас.) топочного мазута в объеме 1,1 млн. т/год.* ✓ *Удвоение мощностей Компании чтобы перерабатывать нефть малых нефтяных компаний Татарстана, которые в настоящее время не имеют собственных перерабатывающих мощностей* ✓ *Рост выработки крупнотоннажных нефтепродуктов* ✓ *Проведение полевых сейсморазведочных работ методом ОГТ-3D* ✓ *Разработка мер по улучшению состояния промышленной безопасности и предотвращение ущерба окружающей среде* ✓ *Достижение уровня ОТ, ПБ и ЭБ, соответствующего корпоративным стандартам* ✓ *Благоприятное увеличение доходов компании*	✓ *Модернизация системы управления инвестиционным взаимодействием* ✓ *Разработка и развитие собственных и контролируемых каналов сбыта продукции* ✓ *Сокращение энергозатрат за счет реализации Функциональной стратегии в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии* ✓ *Строительство полигонов биологического обезвреживания нефтешламов на объектах* ✓ *Создание позитивной культуры охраны труда* ✓ *Участие в международных проектах для увеличения доходов компании*

Список угроз: 1. Зависимость функционирования Комплекса НП и НХЗ от успешности работы крупных промышленных заводов и свободной экономической зоны “Алабуга”; 2.Влияние основных тенденций развития банковской сферы на объемы финансирования строительства Комплекса, т. к. финансирование идет именно от банков; 3.Необходимость вложения значительных финансовых затрат, существование необходимости привлечения промежуточных кредитов; 4.Удорожание стоимости производства продукции вследствие использования в качестве сырья высокосернистой нефти; 5.Усиление зависимости экономики Республики Татарстан от добычи и переработки сырья; 6.Ухудшение экологической обстановки в связи с вводом в эксплуатацию Комплекса.	✓ *Разработка мер по улучшению состояния промышленной безопасности и предотвращение ущерба окружающей среде* ✓ *Введение в эксплуатацию транспортных путепроводов, по которым в случае необходимости можно будет оперативно доставлять спасательное оборудование, специалистов пожарной охраны, медицинской помощи, проводить эвакуацию жителей и работников* ✓ *Улучшение качества жизни сотрудников и населения регионов присутствия* ✓ *Создание программ по повышению качества службы управления рисками* ✓ *Контроль за своевременным проведением необходимых испытаний и технических освидетельствований технических устройств, применяемых на опасных производственных объектах*	

Информативность и простота работы с результатами анализа при использовании количественных методик повышается. Так, Г.Ассель предлагает вариант четырехпольного формата для анализа, но с введением балльной оценки. Такой поход нередко называют бинарным.

Рассмотрим основные этапы:

1. Составляется список слабых и сильных сторон компании, а также список угроз и возможностей со стороны внешней среды.

2. Оцениваются внутренние и внешние факторы. Сильным и слабым сторонам присваивается оценка Ai по шкале от 0 до 5 (максимальному баллу соответствует значимое проявление фактора). Для оценки внешних факторов используются два параметра:

- вероятность достижения события pj по шкале от 0 до 1, где единице соответствует максимальная вероятность появления события;
- значимость фактора Kj, характеризующая степень влияния фактора на деятельность компании по шкале от 0 до 5, где максимальным баллам соответствует высокая степень влияния.

Таблица 1.4 – Оценка факторов внутренней среды компании ОА «ТАНЕКО»

	Факторы	Ai
Сильные стороны	1. Реализуемый проект является уникальным и не имеет аналогов в России, так как представляет собой единый комплекс нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств	5
	2. Особое внимание уделяется разработке и внедрению новой техники и технологий в процессе эксплуатации месторождений	4
	3. Увеличение нефтеотдачи пластов достигается за счет применения широкого спектра современных методов и инновационных технологий	3
	4. Ввод КНП и НХЗ привел к увеличению выпуска продуктов высокого класса, соответствующих европейским стандартам качества и имеющих высокую добавленную стоимость	5
	5. Он предусматривает минимизацию техногенного воздействия производств Комплекса на окружающую среду, что обеспечивается применением самых современных технологий.	4
Слабые стороны	1. Используемые в настоящее время схемы услуг сторонних предприятий по переработке сернистой и тяжелой нефти в перспективе не могут обеспечить высокую экономическую эффективность	4
	2. Затраты на транспортировку сырой нефти, а также отсутствие комплексности в использовании продуктов нефтепереработки	4
	3. Необходимость производства моторных топлив в соответствии с нормами Евро-4 и Евро-5, удовлетворяющих самым жестким экологическим требованиям, отсюда высокие затраты на оборудование Комплекса	5
	4. Месторождения не имеют выхода и возможности поставки газа в единую систему газоснабжения России	4
	5. Отсутствие собственных технологических разработок в рамках организации Комплекса	4

Таблица 1.5 – Оценка факторов внешней среды компании ОА «ТАНЕКО»

	Факторы	Kj	pj
Возможности	1. Основой для развития производства широкой гаммы нефтехимической продукции должна стать свободная экономическая зона «Алабуга»	3	0,9
	2. Реализация Функциональной стратегии в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии	5	0,8
	3. Реализация стратегических задач по всем направлениям деятельности позволяет сохранить действующие и создать новые дополнительные рабочие места, увеличить поступления налогов в бюджет	5	0,8
	4. Комплекс обеспечит выпуск широкого номенклатурного ряда нефтехимической продукции. Его основными потребителями будут ОАО «Нижнекамскнефтехим», ОАО «Ефремовский завод синтетического каучука»	5	0,7
Угрозы	1. Зависимость функционирования Комплекса НП и НХЗ от успешности работы крупных промышленных заводов и свободной экономической зоны “Алабуга”	5	0,8
	2. Необходимость вложения значительных финансовых затрат, существование необходимости привлечения промежуточных кредитов	4	0,6
	3. Удорожание стоимости производства продукции вследствие использования в качестве сырья высокосернистой нефти	5	0,7
	4. Усиление зависимости экономики Республики Татарстан от добычи и переработки сырья	3	0,5
	5. Ухудшение экологической обстановки в связи с вводом в эксплуатацию Комплекса	3	0,6

Далее формируется матрица оценок факторов внутренней и внешней среды. Каждый элемент матрицы рассчитывается как Ai* pj* Kj.

Таблица 1.6 – Матрица оценок SWOT-анализа

Факторы внешней и внутренней среды	№ п/п	Возможности					Угрозы				
		№п/п	1	2	3	4	1	2	3	4	5
		Kj	3	5	5	5	5	4	5	3	3
		pj / Ai	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5	0,6
Сильные	1	5	13,5	20	20	17,5	20	12	17,5	7,5	9
	2	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2
	3	3	8,1	12	12	10,5	12	7,2	10,5	4,5	5,4
	4	5	13,5	20	20	17,5	20	12	17,5	7,5	9
	5	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2
Слабые	1	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2
	2	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2
	3	5	13,5	20	20	17,5	20	12	17,5	7,5	9
	4	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2
	5	4	10,8	16	16	14	16	9,6	14	6	7,2

Для каждой пары факторов вводится балльная оценка их взаимодействия aij, (от -1 до 1): при прямой (обратной) зависимости оценка положительная (отрицательная) и чем сильнее зависимость, тем выше оценка по модулю.

Оценки формируют комплексные параметры A_{ij} (1):

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times p_j \times a_{ij}, \quad (1.1)$$

где A_i – бальная оценка сильной (слабой) стороны компании;

K_j – степень влияния возможности или угрозы;

p_j – вероятность проявления фактора внешней среды;

a_{ij} – степень взаимодействия факторов парного анализа.

Таблица 1.7 – Матрица оценок взаимодействия факторов SWOT-анализа

Факторы внешней и внутренней среды	№ п/п		Возможности				Угрозы				
		№п/п	1	2	3	4	1	2	3	4	5
		Kj	3	5	5	5	5	4	5	3	3
		pj	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5	0,6
		Ai									
Сильные	1	5	1	0,5	0	1	0,7	0,5	0,3	0,8	0,4
	2	4	0,2	0,5	0,7	0,6	0,2	0,4	0,1	0,7	0
	3	3	0,6	0,8	0,6	0,7	0	0,7	0,4	0,2	0,3
	4	5	0,5	0,5	0,8	0,6	1	0,9	0,6	0,6	0
	5	4	1	0,6	0,5	0,9	0	0,8	0,7	0,2	0,7
Слабые	1	4	1	0	-0,8	-0,6	1	0,2	0,6	0,2	0
	2	4	0,7	0	-0,7	0	0,7	0,6	0,6	0	0,2
	3	5	-0,6	0,6	0,4	0,8	0,2	0	0	1	0,2
	4	4	-0,8	0,1	-1	-0,9	0,7	0,9	0,7	0,2	0,3
	5	4	0	-0,9	-0,4	0	0	0,2	0	0,3	0,6

Таблица 1.8 – Итоговая матрица оценок для формирования стратегии

	O	T
S	184,02	128,77
W	-44,58	108,66

Основным методом стратегического анализа является SWOT-анализ, позволяющий комплексно исследовать внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия.

Основными факторами, необходимыми для развития нефтеперерабатывающей промышленности России, а в частности АО «ТАНЕКО», являются: модернизация производства, углубление переработки нефти, увеличение наукоемкости нефтеперерабатывающего производства, развитие нефтехимии и ее интеграция с нефтепереработкой.

Для проведения анализа нам будет необходимо:

- определить основное направление развития предприятия, его миссию;
- взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать, применив SWOT-анализ;
- поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности, т.е. определить стратегические цели предприятия.

Проведенный SWOT-анализ показал наличие как сильных, так и слабых сторон Комплекса нефтеперерабатывающих заводов ОАО «ТАНЕКО».

Осенью 2009 года Правительством РТ был одобрен обновленный бизнес-план проекта, предполагающий удвоение производственной мощности комплекса (с 7 млн. тонн переработанной нефти в год до 14 млн.) и, одновременно, сокращение ассортимента продукции в сторону более простых продуктов – нафты, реактивного топлива, дизельного топлива. То есть новый бизнес-план предполагает снижение глубины переработки татарстанской нефти, снижение общего уровня инновационности данного проекта.

Как пояснил Владимир Капустин, глава ОАО «ВНИПИнефть» (генеральный проектировщик комплекса), задача удвоения мощностей появилась в связи с необходимостью переработки нефти малых нефтяных компаний Татарстана, которые в настоящее время не имеют собственных перерабатывающих мощностей. Ранее власти Татарстана рассматривали вопрос строительства в Татарстане еще одного НПЗ мощностью 5-7 млн. тонн нефти в год — исключительно для нужд малых нефтяных компаний. Однако в условиях кризиса в правительстве посчитали, что увеличение мощностей «ТАНЕКО» экономически выгоднее строительства второго нефтеперерабатывающего завода, инвестор на который так и не был найден.

Так, производство автомобильных бензинов при увеличении переработки нефти до 14 млн. тонн в год возрастет незначительно – с 850 до 900 тыс. т. в год. Объемы производства ароматических углеводородов и нефтехимических продуктов на рассматриваемой стадии новой концепции комплекса не увеличатся. При этом увеличение объемов переработки на предприятии высокосернистой нефти РТ до 14 млн. т. в год приведет к значительному, в разы, увеличению выработки крупнотоннажных нефтепродуктов.

Таким образом, увеличение объема переработки высокосернистой нефти на комплексе ОАО «ТАНЕКО» будет сопровождаться прежде всего увеличение выработки продуктов, дефицитных в настоящее время и в среднесрочной перспективе на европейском рынке. Также предполагается организация производства малосернистого (с содержанием серы до 1% мас.) топочного мазута в объеме 1,1 млн. т/год.

Остается открытым и вопрос о кадровом обеспечении создаваемого Комплекса нефтеперерабатывающих заводов – если текущие потребности в персонале (как в строителях, так и работниках будущих производств) понемногу удовлетворяются, то перспективные потребности совершенно не учитываются операторами проекта (особенно в свете нарастания негативных тенденций в демографической ситуации в регионе). Дефицит эксплуатационных кадров составляет около 1700 человек. К числу самых востребованных профессий относятся: операторы технологических установок, машинисты

технологических насосов, слесари по ремонту технологических установок. Всего же по 55 профессиям с разными уровнями профессионального образования в период с 2006 по 2010 годы необходимо подготовить более 5,5 тыс. человек. Учебные заведения, задействованные в подготовке кадров для комплекса, расположены, в основном, в Нижнекамске и Казани. Причем, если вести речь о рабочих кадрах, то анализ показывает, что более чем на 90% заявки по подготовке как строителей, так и эксплуатационников, могут быть удовлетворены учреждениями профобразования Нижнекамска. Основными исполнителями Программы подготовки кадров для КНП и НХЗ определены также Нижнекамский химико-технологический институт, нефтехимический и политехнический колледжи города.

Добавим также, что нефтехимические производства относятся к производствам высокого класса опасности, где высока вероятность техногенных катастроф. В связи с этим еще на стадии проектирования производства должны быть предусмотрены и введены в проект транспортные путепроводы, по которым в случае необходимости можно будет оперативно доставлять спасательное оборудование, специалистов пожарной охраны, медицинской помощи, проводить эвакуацию жителей и работников.

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Прокомментируйте результаты SWOT-анализа по данным вашего предприятия
2.Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?
3.Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?

Лабораторная работа
«Отраслевой анализ по Портеру»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы отраслевого анализа по Портеру и закрепить практические навыки с использованием возможностей Excel

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы отраслевого анализа по Портеру
- Провести отраслевой анализ по Портеру по данным базового предприятия

Для защиты лабораторной работы №3 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ МОДЕЛИ

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером 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.

Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. Однако до сих пор встречается слишком узкий взгляд на конкуренцию.

Суть модели:

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Рис.1 - Матрица конкуренции Майкла Портера (внешний вид модели пяти сил Портера)

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛИ

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил в стратегическом управлении удобна для следующих направлений работ:

- Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании.

• Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.

ПЕРВАЯ СИЛА: УГРОЗА ВТОРЖЕНИЯ НОВЫХ ИГРОКОВ

Почему новые игроки представляют опасность? Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

Барьеры входа в отрасль — факторы, препятствующие проникновению на рынок новых игроков, а также сдерживающие слабых конкурентов от укрепления положения в отрасли. Как они работают? Стратегические барьеры входа на рынок создают условия, при которых затраты на проникновение и существование в отрасли становятся настолько высокими, что приводят к угрозе окупаемости и прибыльности бизнеса для конкурентов. Любая компания, имеющая стабильное хорошее положение на рынке должна стремиться установить барьеры проникновения на рынок новых игроков.

В статье мы рассмотрим современную теорию барьеров входа и подробно дадим характеристику ключевым видам барьеров.

Майкл Портер хорошо описывает барьеры входа на отраслевой рынок в своей модели «Пять сил конкуренции в отрасли» и выделяет следующие стратегические входные барьеры:

1. Экономия на масштабе
2. Дифференциация продукта
3. Потребность в капитале
4. Высокие постоянные издержки
5. Доступ к каналам распределения
6. Политика правительства

1. Экономия на масштабе

Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

Экономия на масштабе является естественным барьером входа на рынок. В определенных отраслях масштаб производства оказывает высокое влияние на возможность существования в отрасли и сдерживает вторжение в отрасль новых игроков.

Масштаб производства обеспечивает низкие производственные издержки на единицу продукции благодаря экономии на масштабе (чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции). Высокий масштаб производства позволяет также снизить затраты на рекламу, исследования, финансы (займы и кредиты компании) и т.п.

Существование такого барьера на вход в отрасль заставляет новых игроков входить на двух возможных условиях:

• Сразу с высоким масштабом производства для получения сопоставимого уровня затрат — что требует высоких инвестиций и увеличивает срок окупаемости вложений

- С низким масштабом производства, но с высокими затратами на единицу продукции — что снижает конкурентоспособность входа и прибыльность

2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок

Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

Правильное использование стратегии дифференциации продукта может создать стратегически сильный барьер входа в отрасль. Если на рынке уже существуют марки с высоким уровнем осведомленности и высоким уровнем лояльности потребителей — это представляет высокую преграду для новых игроков.

Новым товарам потребуется, во-первых, время, во-вторых, дополнительные ресурсы для того, чтобы построить сопоставимый уровень осведомленности и убедить потребителей переключиться с привычных им товаров на новые предложения. Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.

3. Потребность в капитале

Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.

Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем выше входные барьеры, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам. Особенно, если инвестиции связаны с невозвратными затратами.

Например, инвестиции в рекламу или научно-исследовательские разработки

Потребность в капитале возникает для: обеспечения производства (оборудование, производственные мощности, оснащение офиса и других помещений), создание материально-производственных запасов, оплаты персонала и построения операционной деятельности, вложений в продвижение товара и т.п.

Обычно потребность в капитале — сильный экономический входной барьер для малого бизнеса. Для крупных компаний, эффективно оперирующих на других рынках и желающих войти на новый рынок, данный входной барьер является легко преодолимым, так как крупные компании имеют возможность к перераспределению своих финансовых ресурсов и прибылей.

4. Высокие постоянные издержки

Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периода входа в отрасль.

Иногда даже в случае достижения экономии на масштабе новые игроки сталкиваются с высокими постоянными издержками (время на производство, достижение сопоставимого качества продукта с помощью привлечения более дорого сырья и т.п.).

Высокие постоянные издержки могут быть вызваны тем, что существующие в отрасли компании используют более совершенные технологии, имеют доступ к лучшим ограниченным ресурсам и источникам сырья, государственным субсидиям или имеют более выгодное географическое расположение.

Высокие постоянные издержки для входа в отрасль чаще всего вызывают патенты и кривая опыта.

Причина высоких затрат	*Описание*
Наличие патентов	Наличие патентов, лицензий, уникальных технологий и высоких достижений в области НИОКР у существующих компаний в отрасли также обеспечивает рост постоянных издержек для новых игроков
Кривая опыта	Кривая опыта также обеспечивает рост постоянных издержек для новых игроков. Концепция кривой опыта состоит в следующем: издержки на единицу продукции снижаются с накоплением опыта, т.е. с накоплением объема производства и времени существования на рынке. Согласно концепции более опытные игроки в отрасли способны более эффективно использовать ресурсы, имеют накопленные знания, технологии и т.п.

5. Доступ к каналам распределения

Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.

Каналы распределения — важны для получения доходов компании и успешности бизнеса, так как именно каналы распределения являются связующим звеном между товаром компании и конечным потребителем товара. Существующие игроки в отрасли часто монополизируют или активно защищают каналы распределения от новых игроков (специальными условиями поставки, ценами, более выгодным уровнем сервиса и прочими условиями), что обеспечивает высокие входные барьеры для развития дистрибуции новых товаров.

6. Политика правительства

Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли; чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен, стандартов к загрязнению уровня воды и воздуха, к нормам безопасности и т.п. Созданные барьеры входа таким путем называются административными.

Примерами отраслей с высоким влиянием правительственных мер: розничная торговля спиртными напитками, производство спирт-содержащих товаров.

Дополнительные угрозы

Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

ВТОРАЯ СИЛА: РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке

стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей:

Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара, имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

ТРЕТЬЯ СИЛА: РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ

Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Условия роста влияния поставщиков:

Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

- Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке.
- Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.
- Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).
- Отрасль не является приоритетной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

ЧЕТВЕРТАЯ СИЛА: ПОЯВЛЕНИЕ ТОВАРОВ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

- Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
- Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

ПЯТАЯ СИЛА: ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличие в отрасли следующих условий:

- Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
- Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
- Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.
- Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживанию товарных остатков.
- Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

3. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

В данной работе представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера, достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблице и предоставляется расшифровка их значений.

1. Первый шаг: оценить конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке.

1.1 Товары - заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	*способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**1**		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка пар	
		3	2
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень нас рынка (3-10)
		3	
Темп роста рынка	*Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка*	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся растущий
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка*	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынк стандартизирова ключевым свойств отличается по дополнительны преимущества
			2
Ограничение в повышении цен	*Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможнос повышению цен то рамках покрытия затрат
			2
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ			**8**
5-8 баллов			Средний уровень внутриот

1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	*Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.*	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
				1
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу*	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.*	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен*	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к снижению цен	*Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков*	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение	при любой попытке ввода более дешевого

			цен	предложения существующие игроки снижают цены
		3		
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок*	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**17**		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

2. Второй шаг: Оценить угрозы ухода потребителей

2.1 Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Доля покупателей с большим объемом продаж	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	*Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков*	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене*	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		

	у конкурентов			
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**10**		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

3. Третий шаг: Оценить угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**	
		2	**1**
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**4**	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	

4. Четвертый шаг: Представить результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Параметр	**Значение**	**Описание**	**Направления работ**
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не	1. Особое внимание уделять разработке и внедрению новой техники и технологий в процессе эксплуатации месторождений

		существует	
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления характеристик товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише) 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. 3. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем. 4. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 5. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара. Устранение дифицитных товаров на рынке.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Государственная политика как барьер входа в отрасль
2. Влияние величины барьеров для выхода из отрасли на интенсивность конкуренции
3. Дифференциация продукта как барьер входа в отрасль
4. Издержки переключения потребителя как барьер входа в отрасль
5. Потребности в капитале как барьер входа в отрасль
6. Доступ к каналам распределения как барьер входа в отрасль
7. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции внутри отрасли
8. Влияние роста спроса на продукцию на рост конкуренции внутри отрасли
9. Понятие «продукты-заменители»
10. Влияние «продуктов-заменителей» на конкуренцию в отрасли
11. Основные препятствия на пути появления в отрасли «продуктов-заменителей»
12. Издержки переключения потребителя как показатель конкурентной силы «продуктов-заменителей»
13. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли
14. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли

Лабораторная работа
«Анализ цепочки ценности»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы анализа цепочки ценностей и овладеть навыками стратегического анализа издержек в организации.

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы анализа цепочки ценностей
- Провести анализ цепочки ценностей

Для защиты лабораторной работы №4 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Система управления издержками сосредотачивает внимание, в основном, на процессах происходящих внутри предприятия - ее закупках, функциях, изделиях, потребителях. В оперативном управлении деятельность организации можно разбить на ряд последовательных действий по созданию ценностей, которые представлены на рис. 1/1. Ключевым моментом является доведение до максимума разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией.

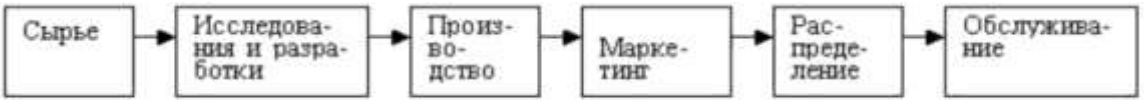

Рис. 1.1. Последовательность действий по созданию ценностей

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями. Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

В 1985 г. М.Портером предложен метод стратегического анализа, который он назвал ценностной цепочкой. «Цепочка ценностей» - это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям (рис. 1.2.).

Этот метод анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции фирмы по отношению к ее соперникам в трех главных областях: область снабжения, (задняя часть цепи), передовые части каналов распределения, (передняя часть цепи), собственно внутренняя деятельность организации. Таким образом, концепция цепочки ценностей не ограничивается внутренними процессами и предполагает, по крайней мере, четыре направления увеличения прибыли.

1) Связь с поставщиками. Предприятие может получить существенное преимущество, вмешавшись в работу поставщиков (для их же выгоды) и получив для себя определенные преимущества по издержкам.

2) Связь с потребителями. Предприятие может существенно расширить свои конкурентные преимущества, занявшись послепродажным обслуживанием клиентов. Тем самым могут быть созданы предпосылки для «привязывания» определенных клиентов к предприятию на долгий срок.

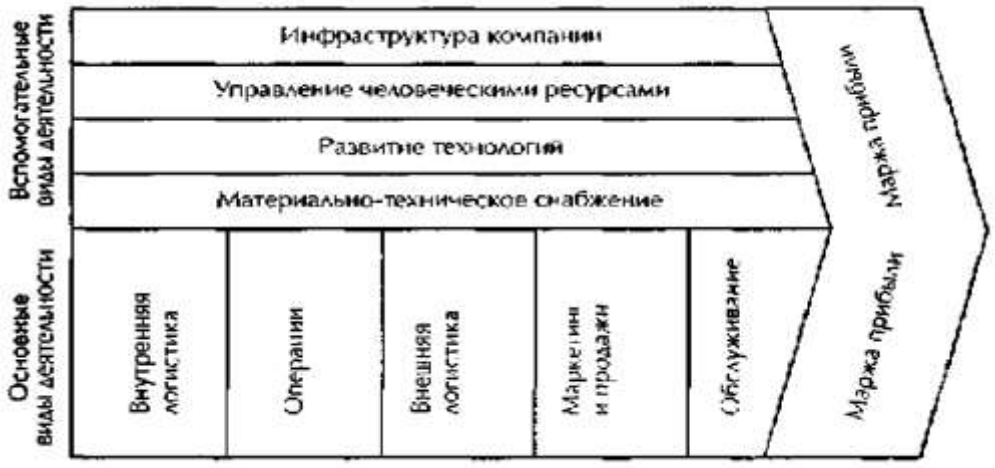

Рис. 1.2. Ценностная цепочка Портера

3) Основные технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения предприятия. Основные виды деятельности непосредственно добавляют стоимость к конечному продукту.

4) Связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия, которые добавляют стоимость не прямо, а косвенно, способствуя эффективному выполнению основных видов деятельности.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части: основную и вспомогательную (см. табл. 1.1.). Поэтому целью анализа ценностной цепочки является поиск возможных путей улучшения отдельных видов деятельности и взаимодействия между ними.

Ценностная цепочка одной организации сплетается с цепочками других организаций, в частности с цепочками поставщиков и дистрибьюторов. Эта «цепочка ценностных цепочек» иногда называется *ценностной системой* или *общей цепочкой поставок.* Связи с поставщиками называются *восходящими,* тогда как связи с дистрибьюторами и заказчиками - *нисходящими.*

С помощью методов анализа ценностной цепочки ее сравнивают с ценностной цепочкой конкурентов. В результате определяют преимущества и недостатки альтернативных вариантов размещения видов деятельности. Это может быть улучшение размещения отдельных видов деятельности или усиление координации между ними. Чрезвычайно важно установить, насколько ценностная цепочка поддерживает существующую стратегию компании. Например, если существующая стратегия направлена на повышение качества, тогда все виды деятельности должны быть ориентированы па создание высококачественного продукта. В то же время если организация ведет борьбу за конкурентные цены, то все виды деятельности должны способствовать минимизации затрат.

Таким образом, анализ видов деятельности по добавлению стоимости, помогает установить, где происходит наибольшее увеличение стоимости, а где есть потенциал для ее увеличения за счет изменения размещения видов деятельности и улучшения их координирования.

Таблица 1.1 - Основные составляющие ценностной цепочки

	Основные виды деятельности	*Составляющие ценностной цепочки*
Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальные компоненты) Контроль запасов и распределение начальных компонентов
	Операции	Преобразование начальных компонентов в конечный продукт, обработка, сборка, упаковка, контроль качества
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции
	Продажи и маркетинг	Обеспечение наличия продукта на рынке и его реклама, каналы сбыта
	Обслуживание	Установка, монтаж, послепродажное обслуживание, ремонт и т.д.
В спомогательные виды деятельности	Снабжение	Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками
	Развитие технологий	Разработка продукта, процессов и ресурсов оборудование, новые технологии, транспортные средства и способы транспортировки
	Инфраструктура предприятия	Планирование, финансирование, информационные системы, бухучет, менеджмент
	Управление персоналом	Набор, отбор, продвижение, обучение, вознаграждение и мотивация

Ценностную цепочку организации следует анализировать не изолированно, а во взаимосвязи с поставщиками, дистрибьюторами и клиентами. В рамках этого подхода создается возможность проанализировать и обосновать, как увеличение затрат в процессе одного вида экономической деятельности может привести к снижению общих затрат.

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется:

1) Проанализировать деятельность и составить цепочку ценностей для фирмы.

2) Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями, между отдельными видами деятельности, определить препятствий для взаимодействий, снижающие конкурентное преимущество организации.

3) Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке, оценить их взаимосвязь со стержневыми компетенциями и существующими стратегиями компании.

4) Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Если фирма теряет конкурентоспособность в задней или передней частях цепи, она может изменять свои внутренние действия с целью восстановления конкурентоспособности (табл. 1.2).

Таблица 1.2 - Рекомендуемые стратегические действия по восстановлению конкурентоспособности фирмы

Когда стоимостные пробелы лежат в основном в задней части цепи	*Когда стоимостные проблемы лежат в передней части цепи*	*Когда источник потери конкурентоспособности по стоимости лежит во внутренних областях цепи*
• добиваться более благоприятных цен у поставщиков; • работать с поставщиками с целью снижения их издержек; • предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами; • попытаться использовать более дешевые заменители; • найти новые источники снабжения с приемлемыми ценами	• использовать более привлекательные каналы распространения; • изменить экономическую стратегию, осуществить переднюю интеграцию; • скомпенсировать разницу снижением издержек в других частях цепи	• ревизия внутренних статей бюджета; • поднять производительность труда рабочих и дорогостоящего оборудования; • исследование, не будет ли выгоднее выполнение некоторых технологических процессов на стороне, чем самой фирмой; • инвестирование ресурсосберегающих технологических улучшений; • рассмотрение вызывающих опасения компонентов стоимости с целью новых инвестиций в производство и оборудование; • модификация продукции с целью снижения ее стоимости; • балансировка внутренних издержек экономией в передней и задней частях цепи.

Эффект стратегического анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

3. ЗАДАНИЕ

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная - связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием; вспомогательная – обеспечивающая основные процессы. Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая отдельные элементы и связи из «цепочки ценностей».

Предложите рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации - базы практики путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек и реконфигурации цепочки ценностей. Для этого выполните следующие действия:

1) Составьте цепочку основных и вспомогательных процессов создания ценности.

2) Выявите процессы, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке. Для анализа основных процессов создания ценности воспользуйтесь табл. 4.1. и в соответствующих графах дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

3) Проведите соответствующую сравнительную оценку издержек предприятия и сравните структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

4) Определите, какой из видов вспомогательной деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для анализа вспомогательных процессов создания ценности в соответствующих графах табл. 4.2 дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

5) Изучите связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.

6) Предложите свои рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

4. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

АО "ТАНЕКО" – современное предприятие нефтеперерабатывающей отрасли России, имеющее стратегическое значение для развития экономики Татарстана, входит в Группу компаний "Татнефть".

Реализация Комплекса НП и НХЗ в Нижнекамске была инициирована Правительством Республики Татарстан в 2005 году с целью качественного укрепления отечественной нефтепереработки и формирования передовых мощностей по производству востребованных на рынке нефтепродуктов. "ТАНЕКО" стало первым за последние 30 лет

масштабным инвестиционным и промышленным объектом, построенным на всём постсоветском пространстве с нуля. Инвестор проекта – ПАО "Татнефть" – организовал финансирование за счёт собственных и заёмных средств. Кроме того, был использован механизм частно-государственного партнёрства при строительстве объектов внешней транспортной инфраструктуры Комплекса. Проект реализуется поэтапно в условиях совмещенного проектирования, поставок оборудования, строительства с опережающим вводом в эксплуатацию производственных мощностей.

В деятельности предприятия нефтеперерабатывающей отрасли ОАО «ТАНЕКО» выделяется пять основных процессов, которые создают стоимость готовой продукции. По каждому из процессов компания обладает своими, отличными от конкурентов, особенностями.

Цепочка ценностей исследуемой компании ОАО «ТАНЕКО» по М. Портеру

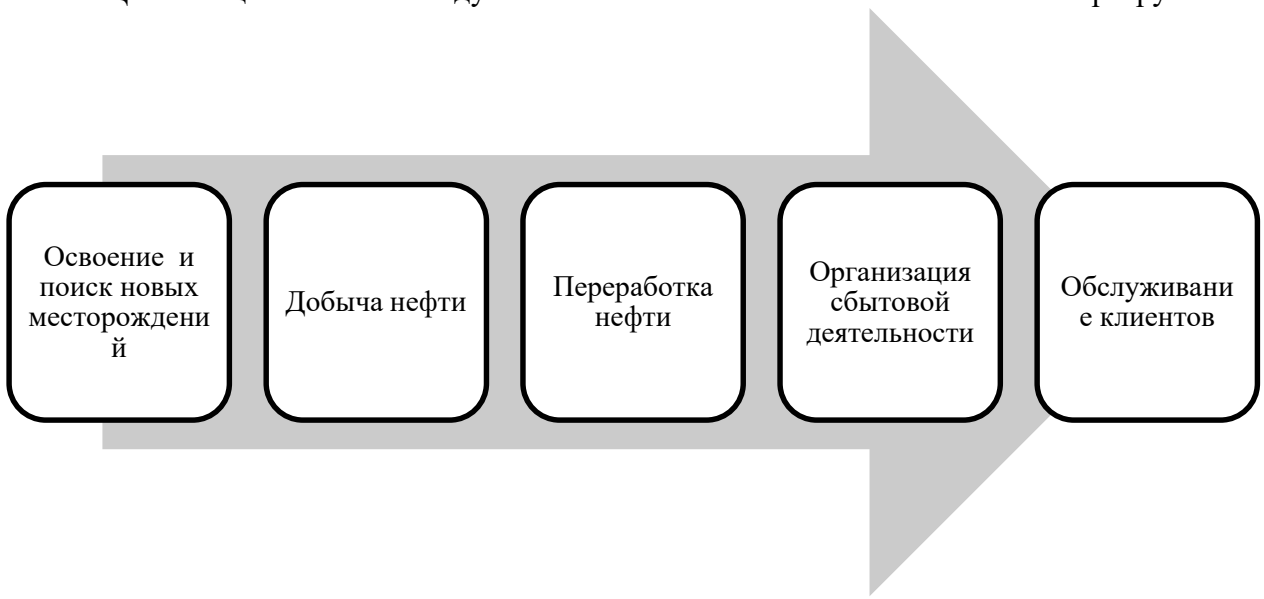

Таблица 4.1 – Анализ основных процессов создания ценностей

Конкуренты	Освоение и поиск новых месторождений	Добыча нефти	Переработка нефти	Организация сбытовой деятельности	Обслуживание клиентов
ОАО «ТАНЕКО» (анализируемое предприятие)	Геологоразведка и разработка лицензионных месторождений ведутся на территории Республики Татарстан, Республики Калмыкия, а а также в Оренбургской, Самарской, Ульяновской областях и Ненецком автономном округе.	Бурение осуществляется на традиционных наклонно-направленных скважинах.	Доля компании в структуре переработки нефти в РФ составляет **более 3%.** Высокое качество нефтепродуктов, удовлетворяющее мировые экологические требования «Евро-5».	Собственная рознично-сбытовая сеть включает 689 АЗС и 16 нефтебаз, из них в России – 567 АЗС, в Украине –105 АЗС, в Республике Беларусь – 17 АЗС.	Проводится активная работа по развитию системы бонусов и скидок для постоянных клиентов розничной сети.
ПАО «НК «Роснефть»	Геологоразведочные работы проводятся во всех регионах недропользования РФ, включая Дальний Восток, Восточную и Западную Сибирь, Центральную Россию, Тимано-Печору, Юг России, а также в таких странах как Венесуэла, Бразилия, Вьетнам, Канада и Норвегия.	Бурение осуществляется на скважинах с многостадийным гидроразрывом пласта, что существенно повышает продуктивность и охват запасов разработкой.	Доля компании в структуре переработки нефти в РФ составляет **более 35%.** Моторные топлива обладают высокими эксплуатационными свойствами и соответствуют экологическим требованиям «Евро-5», а также Технического регламента Таможенного союза.	Собственная рознично-сбытовая сеть включает 2 962 АЗС, в том числе 65 АЗС в Республике Беларусь, на территории Абхазии и в Киргизии, а также 143 нефтебазы, авиазаправочные комплексы в аэропортах 37 городов России.	Внедрена программа лояльности «Семейная команда» для клиентов сети АЗС «Роснефть», которая действует уже в 26 субъектах РФ с привлечением более 2,8 млн. активных участников.
ПАО «ЛУКОЙЛ»	Геологоразведка и разработка лицензионных месторождений сосредоточены в 4-х федеральных округах РФ – Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Южном, а также в Средней	Бурение осуществляется на традиционных наклонно-направленных скважинах.	Доля компании в структуре переработки нефти в РФ составляет **более 15%.** Высокое качество нефтепродуктов, удовлетворяющее мировые экологические	Собственные оптовые и розничные сбытовые каналы, включая 5309 АЗС и 132 нефтебаз в 18 странах мира, развитую	Реализует программу поощрения клиентов с использованием топливных карт и карт программы поощрения, работающих через

	Азии и на Ближнем Востоке.		требования «Евро-5».	инфраструктуру для бункеровки судов, авиазаправочные комплексы в аэропортах 30 городов России.	корпоративную платежную систему «ЛИКАРД».

Таблица 4.2 – Анализ вспомогательных процессов создания ценностей

Наименование вспомогательных процессов	*Характеристика процесса*		
	ОАО «ТАНЕКО» (анализируемое предприятие)	ПАО «НК «Роснефть»	ПАО «ЛУКОЙЛ»
Инфраструктура предприятия: общее управление, бухучет, финансы, информ. системы	Система корпоративного управления направлена на создание и сохранение надежных и доверительных отношений с сообществом инвесторов и акционеров.	Система корпоративного управления нацелена на защиту прав акционеров, успешное и устойчивое развитие, обеспечение принятия менеджментом эффективных и ответственных решений.	Система корпоративного управления направлена на создание и сохранение надежных и доверительных отношений с сообществом инвесторов и акционеров. Также Компания стремится постоянно повышать уровень информационной открытости и прозрачности за счет публикации широкого спектра информационных продуктов сверх требований законодательства РФ.
Управление персоналом: привлечение кадров, обучение, продвижение по службе	Созданы Центр нормативно-исследовательских работ и Центр управления трудовыми ресурсами и мотивации; разработано 550 образовательных программ, из них 278 программ профессиональной подготовки рабочих, 177 программ дополнительного обучения рабочих и 95 программ доп. обучения руководителей.	В структурах ОГ и на базе образовательных учреждений в регионах деятельности Компании создано и успешно функционирует 60 Учебных центров с полигонами / участками практического тренинга, ведущих повышение квалификации, профессиональное и обязательное обучение рабочих и специалистов.	Успешно функционирует Корпоративная система управления знаниями (участвует более 10 тыс. работников и 240 экспертных сообществ), а также система дистанционного обучения, к которой подключено 56 организаций Группы.
Технологическое развитие: оборудование, ноу-	Входит в ТОП 10 мировых лидеров и является абсолютным лидером в Европе и на Ближнем	В компании происходит непрерывная разработка и внедрение передовых инновационных технологий. Так в 2016	Активно применяет технологии добычи высоковязкой нефти, а также разработана высокоингибированная система бурового

хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки	Востоке по количеству изобретений в области разведки и добычи нефти по данным Thomson Reuters.	году в соответствии с соглашениями с крупнейшими игроками отрасли BP и WesternGeko Компания приступила к разработке новой системы регистрации сейсморазведочных данных Cheetah /«Гепард», внедрение которой позволит проводит сейсморазведочные работы на территории месторождений со сложными техногенными условиями или уязвимыми экологическими ландшафтами).	раствора на водной основе для горизонтальных скважин с большими зенитными углами.
Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками	Не располагает собственным морскими нефтяными терминалами, поэтому основная часть экспортных поставок Компании осуществляется через мощности ПАО «ТРАНСНЕФТЬ», представленные магистральными трубопроводами и портами.	Располагает 3 собственными морскими нефтепродуктовыми терминалами в РФ, а именно ООО «РН-ТУАПСЕНЕФТЕПРОДУКТ», ООО «РН-НАХОДКАНЕФТЕПРОДУКТ», ООО «РН-АРХАНГЕЛЬСКНЕФТЕПРОДУКТ».	Располагает 3 собственными морскими нефтяными терминалами в РФ, а именно ООО «ВАРАНДЕЙСКИЙ ТЕРМИНАЛ», ООО «РПК-ВЫСОЦК «ЛУКОЙЛ-II», ООО «ЛУКОЙЛ-КОМПЛЕКСНЫЙ НЕФТЯНОЙ ТЕРМИНАЛ», а также еще одним за рубежом в порту Барселоны (Испания).

Таким образом, в деятельности исследуемой нефтяной компании ОАО «ТАНЕКО» выделяется пять основных процессов, которые создают стоимость готовой продукции. По каждому из процессов компания обладает своими, отличными от конкурентов, особенностями. Как важный фактор конкурентного преимущества, сопровождающий все виды деятельности компании, можно выделить непрерывное инновационное развитие, внедрение новых технологий. Не все компании в данной отрасли могут позволить себе самостоятельно заниматься разработками новшеств. Технологии особенно важны на этапах освоения месторождений, добычи сырья и переработки. Именно на этих этапах создается основная стоимость продукции. Организация сбытовой деятельности и обслуживание клиентов менее затратные, следовательно, вносят меньший вклад в создание стоимости для потребителя. Также немаловажным является то, что компания, являясь вертикально-интегрированной, самостоятельно реализует все процессы по снабжению, производству и сбыту, что позволяет ей не прибегать к помощи посредников и тем самым не увеличивать цену готовой продукции, а, следовательно, более выгодно выглядеть в глазах потребителей.

5. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1 Какие типы проблем выделяются на предприятиях? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.

2. Приведите примеры подмены проблемы.

3. В чем различие материальных и нематериальных активов предприятия? Приведите примеры таких активов.

4. Что дает «цепочка ценностей» Портера для анализа предприятия?

5. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь?

Лабораторная работа
«Применения матриц БКГ и Мак Кинзи»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы и овладеть навыками построения матрицы McKinsey

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы анализа матрицы McKinsey
- Провести анализ матрицы McKinsey

Для защиты лабораторной работы №5 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Стратегия развития ассортимента зависит о того, какой из 9 квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey. Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы:

		Конкурентоспособность		
		низкая (0-3 балла)	**средняя (4-7 баллов)**	**высокая (8-10 баллов)**
Привлекательность сегмента	**высокая (8-10 баллов)**	**№1**	**№2**	**№3**
	средняя (4-7 баллов)	**№4**	**№5**	**№6**
	низкая (0-3 балла)	**№7**	**№8**	**№9**

№1 Высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

• *при входе в сегмент:* сперва рекомендуется сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен

• *при существовании в сегменте:* рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ

№2 Высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании

• все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара

• четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество

• остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью

№3 Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент

• Цель по сегменту: №1 или абсолютное лидерство

• Концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте

• Инвестиции в максимально возможный рост

• Высокое внимание защите конкурентных преимуществ — разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии — патент; цен; потребительской базы)

• Усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару

• Инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ

• Создание барьеров для входа в сегмент новых игроков

№4 Средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Вход в сегмент не рекомендуется

• Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях

• Инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов

№5 Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ

• Детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ

• Четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них

• Рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке

• Выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей

№6 Средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Сегмент с высоким потенциалом для компании

- Цель положения компании в сегменте: №1,2
- Высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы
- Ограничить использование высокостоимостных медиа
- Инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ
- Высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента — стратегия №3.

№7 Низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

Выход в сегмент не рекомендуется

- При существовании в сегменте — максимально сократить все инвестиций.
- Самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте
- Рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка

№8 Низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста
- Не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж
- Использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара

№9 Низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте

- Отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка
- Минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие
- Контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала — стратегии №6 и №3.

3. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1. Первый шаг: оцениваем критерии конкурентоспособности/привлекательности товара

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1 (нефтепереработка)	Итоговая оценка Сегмент 2 (реализация химической продукции)
	100%	**Сегмент 1 (нефтепереработка)**	**Сегмент 2 (реализация химической продукции)**	**8,29**	**6,61**
товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	30%	9	5	2,7	1,5
товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории от использования товаром	22%	10	9	2,2	1,98
сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	8	8	1,2	1,2
компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	8	8	0,96	0,96
компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным	12%	7	5	0,84	0,6

изменениям					
уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	5%	3	5	0,15	0,25
медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании	4%	6	3	0,24	0,12

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1 (нефтепереработка)	Итоговая оценка Сегмент 2 (реализация химической продукции)
	100%	**Сегмент 1 (нефтепереработка)**	**Сегмент 2 (реализация химической продукции)**	**8,41**	**5,98**
Объем продаж сегмента высокий	20%	10	5	2	1
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	11%	9	5	0,99	0,55
Кол-во игроков в сегменте значительно	10%	9	8	0,9	0,8
Инвестиции в инновации в сегменте находятся на высоком уровне	12%	9	9	1,08	1,08
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	6%	10	4	0,6	0,24
Низкий уровень культуры использования продукта (= значит есть возможность роста)	9%	9	6	0,81	0,54
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	9%	3	3	0,27	0,27
На рынке существуют неудовлетворённые и	7%	8	6	0,56	0,42

скрытые потребности					
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	11%	10	8	1,1	0,88
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	2	4	0,1	0,2

2. Второй шаг: размещаем анализируемые сегменты в матрице согласно количеству набранных баллов

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)			Сегмент 1 (нефтепераработка)
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент 2 (реализация химической продукции)	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

Сегменту 1 (нефтепереработка) компании ОАО "ТАНЕКО" в матрице отвечает квадрант №3 "Высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте". Следовательно, необходима концентрация ключевых ресурсов именно на данном сегменте. Поэтому, компании ОАО "ТАНЕКО" целесообразно инвестировать в максимально возможный рост сегмента 1, уделять высокое внимание защите конкурентных преимуществ, за счет развития технологий в данном сегменте, а также направить усилия маркетинга на рост и укрепление приверженности к продукции своего нефтеперерабатывающего комплекса и по возможности создавать барьеры для входа в данный сегмент новых игроков.

Сегменту 2 (реализация химической продукции) компании ОАО "ТАНЕКО" в матрице отвечает квадрант №5 "Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте". Из этого следует, что вход в данный сегмент возможен только в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ. Поэтому, исследуемой компании ОАО "ТАНЕКО" необходимо четко определить источники бизнеса в сегменте 2 (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка) и уже исходя из этого выстраивать четкую стратегию против них, а также рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке реализации не только нефтяной продукции, но и химической в РФ.

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
6. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей? Для специализированных отраслей? Какие направления развития могут быть предложены для патовых отраслей?
7. Является ли матрица McKincey— GeneralElectric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?

Лабораторная работа
«Анализ роста или спада компании по методу Ансоффа»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы и овладеть навыками построения матрицы Игоря Ансоффа для определения стратегий роста предприятия

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы анализа матрицы Игоря Ансоффа
- Провести анализ матрицы Игоря Ансоффа

Для защиты лабораторной работы №6 студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

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.

Практическое применение

Пример построен не в формате матрицы, а в формате, который наиболее удобен для оценки источников роста по теории Игоря Ансоффа. Оценку источников роста по Ансоффу всего проводить с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию Ансоффа по ряду параметров.

Каждому параметру присваивается «зеленая», «желтая» или «красная» метка, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании.

- Чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал в реализации стратегии
- Чем больше «красных меток», тем ниже вероятность успешной реализации стратегии

Оценку стратегий роста рекомендуется проводить именно в указанном порядке, что устанавливает приоритетность в их реализации. Логика такой приоритетности следующая: компания должна идти по пути наименьших затрат и наименьшего сопротивления, а соответственно:

- сначала искать пути роста бизнеса на существующем рынке с существующим товаром
- затем рассматривать возможности распространения успеха существующего товара на новом рынке
- затем искать ниши для новых продуктов на текущих рынках
- и уже в самом конце рассматривать варианты диверсификации бизнеса

Первый шаг: Рассмотрите возможность реализации стратегии проникновения

Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?» необходимо оценить:

- темп роста рынка
- уровень потребления товара
- частоту использования товара
- уровень дистрибуции (покрытия) товара
- уровень знания товара компании
- экономию на масштабе при росте продаж
- уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами)
- возможности осуществления высоких инвестиций

Пример оценки возможности реализации стратегии проникновения:

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: Розничная торговля детскими товарами Текущий товар: детская одежда		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Второй шаг: Рассмотрите возможность реализации стратегии развития рынка

Стратегия развития рынка заключается в том, чтобы распространить успех текущего товара на новых рынках. При этом, новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?» необходимо оценить:

- успех компании в текущей деятельности
- интенсивность внутри отраслевой конкуренции нового рынка
- силы входных барьеров на новом рынке
- темпы роста нового рынка
- уникальность товара (в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка)
- возможности осуществления высоких инвестиций

Пример оценки возможности реализации стратегии развития рынка:

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах Текущий товар: детская одежда		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Третий шаг: Рассмотрите возможность реализации стратегии развития товара

Стратегия развития товара заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка а счет выпуска новых продуктов. При этом, новым товаром может быть: усовершенствованные товар, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?» необходимо оценить:

- темпы роста и величину текущего рынка
- конкурентоспособность текущего товара
- внутриотраслевую конкуренцию (см. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера
- угрозы входа новых игроков
- инновационность текущего рынка
- уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке

Пример оценки возможности реализации стратегии развития товара:

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: детские игрушки		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Четвертый шаг: Рассмотрите возможность реализации стратегии диверсификации

Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?» необходимо оценить:

- Темпы роста текущих рынков компании
- конкуренцию на текущих рынках
- инвестиционные возможности компании
- уровень компетенции компании
- конкурентоспособность текущих товаров

Пример оценки возможности реализации стратегии диверсификации:

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: розничная торговля косметикой Новый товар: профессиональная косметика		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Опишите шансы компании в реализации каждой стратегии, разработайте ключевые направления работ.

Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки предметов одежды, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие РТ.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Разработка промо-акций для роста частота совершения покупок 2. Открытие новых РТ в местах высокого траффика для роста потребления товара 3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах 4. Расширение ассортимента: ввод игрушек и прочего детского ассортимента
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и ввода новой категории - детских игрушек	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

3. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1 шаг: Рассматриваем возможности роста на текущем рынке с текущим товаром

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная реализация нефти и нефтепродуктов Текущий товар: масла, бензин, мазут, дизельное топливо		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА (целевой аудитории)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

2 шаг: Рассматриваем возможности выхода с текущим товаром на новые рынки

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: реализация бункерного топлива и авитоплива Текущий товар: масла, бензин, мазут, дизельное топливо		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийс	Стагнация или

		я, но растущий	снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

3 шаг: Рассматриваем возможности создания нового товара на текущем рынке

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная реализация нефти, нефтепродуктов и нефтехимической продукции Новый товар: шины		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

4 шаг: Рассматриваем возможности создания нового товара на новых рынках

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: реализация продукции машиностроения Новый товар: машины для переработки нефти		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация	Замедляющийся,	Высокий

	или снижение объема рынка	но растущий	
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

5 шаг: Представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Вариант стратегии	**Возможность**	**Описание**	**КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ**
Стратегия проникновения	Возможна	У исследуемой компании есть все шансы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар (масла, бензин, мазут, дизельное топливо).	Указаны в порядке приоритетности: 1. Модернизация и повышение эффективности НПЗ. 2. Совершенствование товара с целью увеличения продаж, улучшение эксплуатационных свойств топлива. 3. Расширение ассортимента, укрепление позиций на новых рынках. 5.Расширение деятельности компании, уделяя внимание новым разработкам.
Стратегия развития рынка	Возможна	Географическое расширение рынка, увеличение предложения выпускаемой продукции на новых рынках - отличный источник роста для исследуемой компании.	
Стратегия развития товара	Возможна	Исследуемая компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента реализуемой продукции нефтепераработки и ввода новой категории - шины	
Стратегия диверсификации	Возможна	У исследуемой компании есть отличные возможности и свободные средства для расширения своей деятельности и роста на новых рынках.	

4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям

А) завод по производству автомобильной резины;

Б) кондитерская фабрика

В) рудоуправление (добыча камня и цебня)

Г) высшее учебное заведение

2) Приведите примеры отраслей в России , где применима обратная матрица Ансофа

Лабораторная работа
«Разработка стратегической сбалансированной карты и использование ССП как инструмента контроля»

1. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы и овладеть навыками разработки стратегических карт ССП

План лабораторного занятия:

- Изучить теоретические основы разработки стратегических карт ССП
- Провести анализ стратегических карт ССП

Выполнение лабораторной работы рассчитано на 3 часа

Для защиты лабораторной работы студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

2. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Модели стратегических управленческих решений, ориентированные только на получение экономической выгоды, в качестве главной цели определяют получение прибыли в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Все остальные цели (в сфере маркетинг, персонала, производства и др.) являются функциональными целями или средством для достижения главной финансовой цели. Такой подход отражает интересы владельцев фирмы и в меньшей мере соответствует интересам покупателей и персонала.

В современных динамично меняющихся условиях модель сбалансированной системы показателей (ССП) является альтернативной и более эффективной в стратегическом управлении.

ССП – это инструмент для разработки и мониторинга реализации стратегий организации, согласованных по четырем ключевым пространствам деятельности: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост (рис. 1.1.). Иными словами – для всех четырех направлений устанавливаются равноправные стратегические цели и показатели по их оценке.

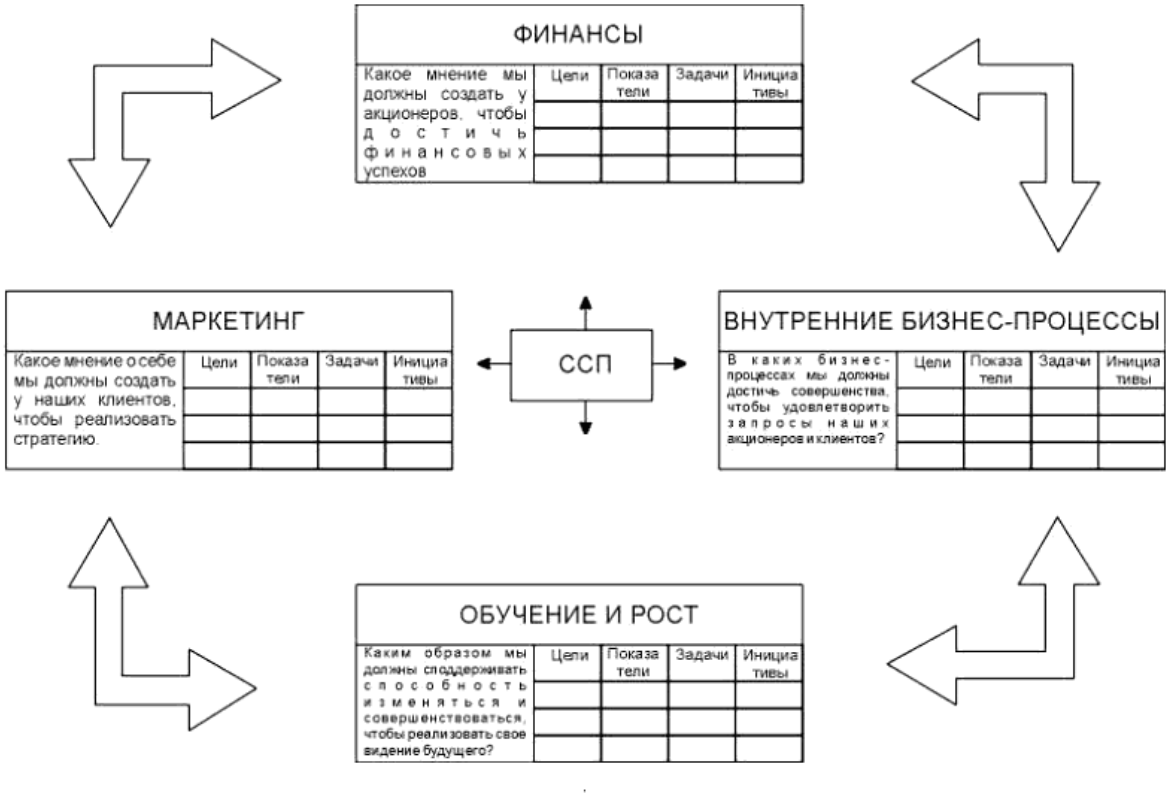

Рис. 1.1- Система сбалансированных показателей

В СПП разрабатывается следующие показатели.

1) Финансовые показатели рассматривают эффективность деятельности компании (стоимость компании, рентабельность, прибыль и т. д.).

2) В проекции маркетинга (клиенты) оценивается полезность товаров или услуг компании с точки зрения потребителей.

3) Проекция внутренних бизнес-процессов оценивает эффективность процессов, протекающих внутри компании,

4) Проекция обучения и роста определяет инфраструктуру, которую компания должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе.

В варианте лекций курса MBA Start четвертая проекция Называется «Персонал»

ССП обеспечивает оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией компании, беря на себя управление такими процессами, как:

– уточнение видения будущего и перевод его в стратегию;

– коммуникация и связь;

– планирование и постановка целей;

– обеспечение стратегической обратной связи и обучения.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

В табл. 1.1 приведен общий обзор этапов внедрения проекта стратегических карт с указанием содержания выполняемых работ и ориентировочного времени их выполнения. Как уже отмечалось, конкретные формы работы на отдельных этапах и необходимое для их завершения время определяются с учетом отличительных особенностей и текущего положения каждой компании.

Таблица 1.1 - Этапы внедрения стратегических карт

Этап i	Описание видов работ	Используемые приемы и методы	Ориентировочное время выполнения
1	Определение характерных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней	Интервью с как можно большим чеством респондентов, по сти проведенные сторонней ей для получения максимально тивных результатов. Исследование положения в отрасли и тенденций ее развития	1 -2 месяца
2	Разработка и подтверждение миссии компании	Совместный семинар формальных неформальных лидеров компании	1 -2 семинара продолжительностью 1 -2 дня каждый
3	Определение ключевых аспектов деятельности компании	Семинар, проводимый совместно топ-менеджерами, членами тивной группы и лицами, опыт внедрения проектов ческих карт	1-2 дня
4	Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических целей	Семинар в том же составе, что и на этапе 2	См.ниже
5	Определение ключевых факторов успеха	Семинар (этап 4)	Включая время на реализацию этапа 4 — 2-3
6	Разработка системы показателей, выявление причинно-следственных связей, согласование краткосрочных и долгосрочных целей	Семинар (этап 4), если это Однако некоторый перерыв между этими этапами бывает полезен	Входит в период, указанный для этапа 5, в противном случае 1 -2 дня
7	Разработка корпоративной стратегической карты	Топ-менеджеры и инициативная группа (желательно при участии сультантов, имеющих ный опыт работы в такого рода ектах) определяют формат и содержание стратегической карты	1 -2 дня 1
8	Разработка формата и системы показателей для стратегических карт отдельных подразделений	Под руководством инициативной пы определяются подразделения, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к пилотным лениям проекта. Предпочтительнее, чтобы в каждом подразделении в работе участвовало максимальное личество сотрудников; оптимальная форма проведения этой работы — минар. Топ-менеджеры и координируют процесс. Помощь опытных консультантов особенно на при идентификации ключевых торов успеха и разработке системы казателей	2 месяца и больше. Семинар в каждом отдельном подразделении — 1 -2 дня

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, РОЛИ КОМПАНИИ В НЕЙ

Цель этого этапа — формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. Выработка единого мнения о путях развития отрасли в будущем позволяет создать надежную основу для разработки миссии компании и ее стратегии. Наиболее целесообразная форма проведения этой работы — индивидуальные интервью преимущественно с топ-менеджерами компании, а также с неформальными лидерами из различных подразделений.

При проведении интервью необходимо сформировать видение компании и ее отличительных особенностей с самых различных точек зрения. Некоторые из описанных ниже моделей пригодны для этих целей. Простота и наглядность часто превращают их в своеобразные катализаторы внедрения, поэтому они послужат хорошей отправной точкой при выработке адекватных методов этого анализа. В наши задачи не входит углубленный стратегический анализ деловой среды или методов моделирования ситуации отрасли в рамках этой книги. Однако надо отметить, что на методологию стратегического анализа большое влияние оказала модель SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, конкурентные возможности и угрозы) [Andrews, 1980], разработанная в начале 1970-х годов

С помощью этой модели компания разрабатывает план действий по мобилизации внутренних ресурсов (сильные и слабые стороны компании), а также по использованию возможностей внешней деловой среды (внешние конкурентные возможности и угрозы). В начале 1980-х годов М. Портер [Porter, 1980] представил свою популярную модель пяти ключевых конкурентных сил, в которой рассматривается зависимость прибыльности компании от структурных преобразований в отрасли ее функционирования. Этот подход переключил внимание исследователей с анализа положения собственно компании на анализ конкурентной ситуации в отрасли в целом

ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы. Стратегические карты помогают сосредоточить усилия на основных направлениях деятельности, и поэтому ошибочное определение этих направлений может дорого обойтись компании. Если к этому моменту разработка миссии компании не завершена, то это прекрасный случай совместить два важных мероприятия.

Из описания первого этапа видно, что существует множество моделей и методов для разработки миссии компании. Поскольку описание и оценка эффективности этих методов не входит в задачи данной книги, мы лишь кратко коснемся этого вопроса.

Примеры определений

Миссия — вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции.

Формулировка миссии

Описывает бизнес, который ведет компания в настоящем или будет вести в будущем, наряду с ожиданиями и ценностью компании в глазах всех заинтересованных лиц

Стратегия

Основные методы реализации поставленных целей и задач компании в течение установленного периода времени.

Цели и задачи

Более конкретное, по сравнению с миссией компании, определение целей, к которым стремится компания, и сроков их достижения

Сформулировав миссию, полезно еще раз удостовериться в ее положительном восприятии сотрудниками, прежде чем продолжить работу. Например, можно предложить всем участникам семинара написать эссе о том, как будет выглядеть компания в случае успешной реализации своей миссии. В эссе желательно дать характеристику ключевых аспектов деятельности компании, в том числе финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации бизнес-процессов, развития. Полезно также предложить всем участникам сформулировать миссию компании для отдельных ключевых аспектов деятельности с помощью нескольких ключевых слов, а затем проранжировать их по степени приоритетности. Это помогает выявить резкие расхождения во мнениях среди присутствующих.

Ответы на приведенные ниже вопросы пригодятся для проверки правильности определения миссии.

- Дает ли формулировка миссии компании уверенность в правильности выбран ного курса?
- Дает ли формулировка миссии компании необходимый стимул для ее даль нейшего развития?
- Помогает ли формулировка миссии компании соответствующим образом сформулировать персональные цели сотрудников?
- Имеет ли миссия смысл для сотрудников и можно ли считать ее органично присущей компании?

ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

После того как корпоративная миссия сформулирована и разработана модель бизнеса, можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности компании, отобрав те из них, для которых будут разрабатываться стратегические карты.

Как уже отмечалось, исходная модель Нортона и Каплана содержала четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов, обучение и развитие. Однако некоторые компании отдали предпочтение другим аспектам деятельности, например отношениям с сотрудниками или формированию человеческого капитала (этот вопрос детально обсуждается в главе 5). При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться прежде всего логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. В аспекте развития должны описываться методы, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов. Затем эти цели следует проанализировать с финансовой точки зрения. По нашему мнению, любые изменения в перечне ключевых аспектов допускаются лишь по причинам стратегического характера, а отнюдь не из-за изменения состава лиц, принимающих участие в разработке и реализации миссии компании. Отсюда следует, что вряд ли существует слишком настоятельная необходимость в выделении аспекта человеческого капитала, поскольку человеческий капитал уже учтен как один из экономических ресурсов компании при разработке аспектов обучения и развития, а также организации бизнес-процессов.

ЭТАП 4. ДЕТАЛИЗАЦИЯ МИССИИ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Уже подчеркивалось, что модель стратегических карт представляет собой прежде всего инструмент для разработки миссии и стратегии компании, определения на их основе набора конкретных целей и показателей. Иными словами, качественно разработанная стратегическая карта содержит краткое изложение стратегии компании. Задача этого этапа — перевести обобщенную миссию компании на более практический уровень, обеспечив тем самым баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, для чего и предназначены стратегические карты. Это одно из двух важнейших направлений практической работы по совершенствованию модели бизнеса; второе направление — это формулировка стратегии компании.

Трудно дать однозначное определение понятия стратегии. Первоначально оно означало искусство ведения военных операций: каждая битва должна служить для достижения стратегической цели — победы в войне. Подобно этому, в менеджменте стратегия обеспечивает связь между миссией компании и ее планом действий на текущий период. Иначе говоря, стратегия описывает основные правила, действия и решения, необходимые для перехода от современного положения компании к определенному миссией положению в будущем.

Разработка стратегии, как правило, — достаточно сложное дело и требует немалых ресурсов из-за необходимости учитывать все многообразие аспектов деятельности компании и возможных вариантов развития событий. Как и во многих других случаях, не существует регламентированного порядка разработки стратегии для любой компании. Тем не менее, любая компания при разработке стратегии неизбежно сталкивается с вопросом о том, как ей завоевать и удержать существенное конку-

рентное преимущество. Это центральный вопрос разработки и формулирования стратегии. Наш опыт свидетельствует о том, что метод стратегических карт обладает наиболее значительными преимуществами именно с этой точки зрения. Метод помогает трансформировать обобщенную миссию компании в конкретные, реалистичные стратегии, понимаемые и принимаемые сотрудниками компании.

На этом этапе участников семинара часто просят описать основные правила и способы, позволяющие легче и эффективнее реализовать сформулированную миссию. Описание должно затрагивать все ключевые аспекты деятельности и выделять мероприятия, характерные для каждого из них. Удобной отправной точкой для этого служит миссия компании. Основные способы и стратегии можно охарактеризовать с различных позиций: прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, способов ведения конкурентной борьбы (например, методов установления цен и времени доставки заказа), организационной структуры компании, видов имеющейся или подлежащей формированию компетенции. Разрабатываются также стратегии для видов деятельности, в которых компания планирует создавать новые продукты или услуги, одновременно назначаются ответственные за эту работу. В результате инициативная группа получит описание каждого ключевого аспекта деятельности с указанием основных применяемых стратегий и их приоритетности.

По своей сути, все стратегии должны быть основаны на миссии компании. Конкретизация миссии, ее простое и близкое к жизни описание принесет большую пользу компании. Разработка стратегий для каждого ключевого аспекта описана ниже.

Финансовая деятельность

Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, например возникновение отрицательного денежного потока. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности и т.п. Иными словами, этот аспект включает множество традиционных инструментов управленческого контроля, в частности финансовых показателей и ключевых финансовых коэффициентов. Р. Каплан и Д. Нортон упоминают три стратегических направления в рамках этого аспекта деятельности: темпы роста продаж и номенклатура продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционная стратегия. Этот аспект деятельности компании иногда определяется как "финансовая деятельность и интересы акционеров" и имеет две основные особенности. Помимо общих требований к уровню доходности, собственники могут иметь и более конкретные требования к компании. Иногда эти требования касаются охраны окружающей среды или социальных последствий деятельности компании. Если речь идет о компании, входящей в состав финансовой группы, то менеджеры головной компании также могут установить ей дополнительные стратегические цели в этом ключевом аспекте, например освоение определенного сегмента рынка и т.п.

Отношения с потребителями

В этом аспекте описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить. Таким образом, исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании формируются именно здесь. Некоторые авторы утверждают, что именно этот ключевой аспект является центральным в системе стратегических карт. Если компания не сможет предложить потребителям удовлетворительные продукты и услуги по оптимальной цене как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, то объемы ее продаж сократятся, она придет в упадок и обанкротится. На исследование путей завоевания и сохранения лояльности потребителей было затрачено немало усилий. Для того чтобы понять, что компании надо предпринять в этом направлении, полезно в общих чертах познакомиться с этапами процесса совершения покупки. Необходимо точно представлять, как выглядит конкретный продукт или услуга в глазах потребителей. Если компания производит продукты промышленного назначения, то важно знать, какую роль они играют в цепочке ценностей компаний-потребителей. Насколько важна для потребителя цена по сравнению с такими характеристиками продукта, как качество, функциональность, срок поставки, престижность, связи с поставщиком и т.п.? Не ответив на эти вопросы, компания не может переходить к разработке деловых стратегий для других аспектов деятельности. Очень важно также, чтобы такой анализ был основан на достоверных данных о предпочтениях потребителей, а не просто на общепринятых мнениях или суждениях сотрудников самой компании.

Деловые стратегии разрабатываются на основе результатов проведенного анализа и включают характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, а также установленных правил и конкретных действий. Для каждой деловой стратегии определяется система показателей, дающая наиболее полную и адекватную картину отношений с потребителями. Желательно организовать сбор данных по следующим показателям.

- Доля рынка.
    - Лояльность потребителей, например, оцененная с помощью количества по вторных покупок.
- Приток новых потребителей.
- Удовлетворенность потребителей продуктом или услугой.
- Рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей.

Кроме того, очень важно как можно раньше получать информацию о любых изменениях в потребительских предпочтениях или поведении. Информацию об изменениях ценности продукта в глазах покупателя можно получить по-разному, в том числе проводя периодические опросы и рассчитывая индекс удовлетворенности потребителя. Кроме того, компания должна анализировать влияние на удовлетворенность потребителя любых изменений в качестве продукта, сроках его

доставки, объемах заказа, количестве возвратов продукта и т.п. Крайне желательно, чтобы компания сумела отреагировать на полученную информацию до того, как она потеряет значительную часть своих покупателей и понесет значительные убытки; иначе говоря, она должна настороженно относиться к любым, даже незначительным тревожным симптомам и тенденциям, своевременно на них реагировать. Более того, компания не должна слишком сильно зависеть от постоянных потребителей и давно производимых видов продукции. Она должна располагать ресурсами (включая квалификацию и опыт работников), необходимыми для привлечения новых потребителей и выведения на рынок новых продуктов. Напомним, что эти возможности уже анализировались на этапе 2.

Организация бизнес-процессов компании

Какие бизнес-процессы создают необходимую потребителям ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров? Анализ этого ключевого аспекта деятельности компании даст возможность ответить на заданный вопрос. Сначала необходимо дать общую характеристику бизнес-процессов компании. Модель цепочки ценностей М. Портера подходит для этой цели [Porter, 1985, p. 36] (рис. 1.2). Модель описывает последовательность всех бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей. Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.

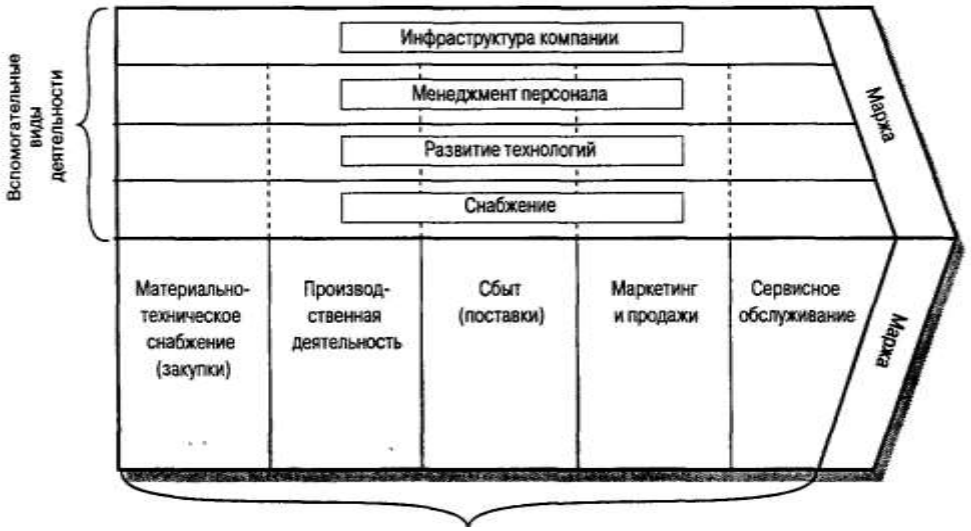

Рисунок 1.2. Цепочка ценностей компании в общем виде *Источник.* Приведено с разрешения издательства по книге Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Отдельные бизнес-процессы характеризуются с помощью показателей затрат, операционного времени, методов контроля качества и т.п. Это дает возможность определить методы их количественной и качественной оценки.

Особенно важно проанализировать и описать те процессы, которые непосред ственно приводят к возрастанию количества потребителей и влияют на их лояль ность. В качестве примеров можно привести технологический процесс, доставку продуктов, сервисные работы. Кроме того, большое значение имеет совершенст вование продуктов и приведение их в соответствие с потребительскими ожида ниями. В ключевом аспекте организации бизнес-процессов в основном анализи руются внутренние процессы компании. Такой анализ включает выявление внут ренних резервов и ресурсов (в предшествующих главах обсуждался ресурсно-ориентированный подход к разработке стратегии). Однако на практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов компании с внутренними бизнес-процессами ее партнеров, которую нельзя игнорировать. Возникает во прос, к какому аспекту деятельности компании относятся такие связи? Их с рав ным основанием можно рассматривать в рамках отношений с потребителями и организации бизнес-процессов. , <

Если по-прежнему исходить из того, что в аспекте отношений с потребителями речь идет только о проблемах связей с потребителями товаров и услуг компании, то можно ли расширить содержание аспекта организации бизнес-процессов и включить в него взаимосвязи с партнерами компании по бизнесу, постоянными поставщиками, подрядчиками, выполняющими работы на отдельных этапах производственного цикла, и т.п.?

Можно ли, в противоположность этому, считать, что аспект отношений с по-требителями включает вообще все внешние связи компании, а следовательно, и стратегии их развития, в то время как аспект организации бизнес-процессов касается исключительно внутренних вопросов развития компании.

В последние годы в литературе, посвященной проблемам разработки стратегии, отмечается повышенный интерес к устойчивым хозяйственным связям между компаниями. Р. Норман и Р. Рамирес [Normann & Ramirez, 1993] используют термин "созвездия, создающие ценность" для обозначения совокупности компаний, связанных партнерскими взаимоотношениями в общей цепочке создания ценности для потребителя. В качестве популярного примера можно привести сотрудничество образовательных учреждений, телекоммуникационных компаний, налоговых служб и органов стандартизации технических систем в развитии электронной коммерции. Такую ситуацию трудно прокомментировать в рамках традиционного понимания конкуренции и использования экономических ресурсов. Иногда это результат долговременного и тщательно планируемого сотрудничества всех заинтересованных сторон. Однако часто решающим фактором ее возникновения служат потребности рынка.

Менее емкая форма сотрудничества между различными компаниями, используемая для организации производства или сбыта отдельного продукта или услуги, получила название "виртуальной фирмы". Производители и поставщики отдельных узлов такого продукта совместно взаимодействуют с потребителями, чтобы у последних создавалось впечатление ведения дел с единой компанией, хотя в традиционным смысле ее не существует. Б. Хедберг и его соавторы [Hedberg et al., 1997] подчеркивают, что такие объединения выдвигают новые требования к менеджменту, поскольку компания носит виртуальный характер и существует в сознании потребителей лишь потому, что кто-то из ее участников взял на себя труд поддерживать иллюзию ее существования.

В этом случае возникают объективные трудности разработки стратегической карты на корпоративном уровне. Если компания предпочитает полагаться на своих партнеров или просто зависит от них, то ей наверняка придется разрабатывать стратегии не только для себя. Если компании сотрудничают для совместного создания потребительской ценности, взаимосвязи между ними должны развиваться в нескольких направлениях. Это должно быть отражено в стратегической карте в виде системы целей и показателей

развития этих взаимосвязей. В такой ситуации показатели стратегической карты могут описывать процессы, строго говоря, находящиеся за пределами собственно данной компании, но протекающие в рамках всей "виртуальной организации". Некоторые особенности возникают также и при определении стратегии обучения и экономического роста (этому посвящен следующий раздел).

Обучение и развитие

Аспект обучения и экономического роста характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане. В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау, обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность для потребителя. Поскольку ноу-хау в современном мире устаревают очень быстро, все большую актуальность приобретает базисная компетенция, которую должна сформировать компания для своего процветания в будущем [Hamel & Prahalad, 1994]. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее базисную компетенцию.

ЭТАП 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

На этом этапе происходит переход от общего определения и описания стратегий, рассмотренных выше, к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Иначе говоря, на этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности. Работа начинается с формирования небольших групп сотрудников, которым поручается, например, перечислить пять факторов, наиболее значимых для реализации стратегических целей. Затем проводится совместный семинар с участием всех групп, на котором подводятся итоги их работы. В ходе этого семинара обычно удается достичь единого мнения относительно перечня ключевых для достижения успеха факторов. Имея такой перечень, можно приступать к разработке системы ключевых показателей.

Определение порядка размещения ключевых факторов по горизонтали и вертикали в стратегической карте

Прежде чем приступить к разработке системы ключевых показателей, необходимо разместить ключевые факторы в стратегической карте в определенном порядке по вертикали и горизонтали. Это помогает убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию.

Расположение факторов по вертикали не вызывает особых сложностей, поскольку они уже перечислены участниками обсуждения в порядке приоритетности. Для того чтобы определить их размещение по горизонтали, проще всего изобразить стратегическую карту в виде блок-схемы и проанализировать ее на предмет выявления взаимосвязи отдельных блоков. Крайне важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов; это еще более существенно для системы показателей, которую предстоит разработать.

ЭТАП 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ, СОГЛАСОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах. Как и на некоторых других этапах, целесообразно

начать с мозгового штурма, когда никакие идеи не отвергаются и используются впоследствии. Лишь в конце этапа можно окончательно отобрать и проранжировать показатели, наиболее адекватно отражающие реальное положение дел, позволяющие постоянно отслеживать их динамику и имеющие устоявшиеся процедуры измерения. Более подробное описание процедуры отбора показателей приводится в главе 7.

Большую сложность представляет задача определения причинно-следственных связей и согласования показателей выбранных аспектов деятельности между собой. Поэтому очень важно провести дискуссию о том, можно ли сформировать систему показателей так, чтобы выраженные с их помощью краткосрочные цели не вступали в противоречие с долгосрочными. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании. На рис. 3.12 приведен пример того, как проанализировать и графически изобразить причинно-следственные связи между стратегическими целями и отобранными для их оценки показателями.

Мы рассматриваем этот этап как единое целое, хотя на практике часто целесообразнее разделить его на две части. В первой части предлагается система показателей и проверяется практическая возможность собрать информацию о значениях каждого из них (см. рис. 3.12). Во второй части проводится проверка логической непротиворечивости разработанной системы показателей. При этом широко используются количественные методы оценки причинно-следственных связей.

ЭТАП 7. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам. Для облегчения внедрения стратегических карт очень важно, чтобы каждый сотрудник компании хотя бы кратко определил свое отношение к проделанной работе и наметил пути своего дальнейшего участия в ней. Очень полезно также подготовить различные дополнительные материалы к стратегической карте, например комментарии, описание различных подходов к ее разработке, предложения об организации разработки стратегических карт для различных уровней организационной иерархии и подразделений компании.

ЭТАП 8. РАЗРАБОТКА ФОРМАТА И СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям. В качестве иллюстрации к этому этапу на рис. 3.13 приведены пять уровней организационной иерархии компании: корпоративный, хозяйственного подразделения, отдела или хозяйственной функции, группы работников и отдельного работника. Поскольку понимание работниками того, как корпоративная миссия и стратегические цели влияют на текущие операции — одна из целей внедрения модели стратегических карт, логично на основе корпоративной стратегической карты разработать систему стратегических карт подразделений, содержащих более близкие и понятные каждому сотруднику цели и показатели.

Если компания невелика по размерам и имеет простую организационную структуру, то каждый ее работник может непосредственно оценить значение корпоративной стратегической карты для своей текущей деятельности. В этом случае ее дальнейшая декомпозиция не требуется. Однако такие случаи встречаются довольно редко. Как правило, требуется декомпозиция корпоративной стратегической карты для нижестоящих уровней организационной структуры, если, конечно, компания намеревается в полной мере реализовать заложенные во внедряемой модели преимущества. Кроме того, разработка

стратегических карт для отдельных организационных уровней предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт.

Конкретные значения отдельных показателей деятельности, как правило, зависят от целого ряда факторов, действующих в разных подразделениях и на разных уровнях организационной иерархии. Если поставлена задача показать большинству сотрудников, как их повседневная деятельность позволяет компании достичь заданных значений ключевых показателей, то эти показатели необходимо адаптировать к особенностям как можно большего количества подразделений. Поэтому универсальность каждого включенного в корпоративную карту показателя приобретает большое значение: можно ли его адаптировать для отдельного отдела, подразделения или сотрудника?

ЭТАП 9. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ

Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних. Как уже отмечалось, существенное значение имеет согласованность конкретных целей и задач с общей миссией и стратегией компании. Поэтому конкретные цели определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Важно также создать систему ответственности за установление конкретных целей и контроль их реализации. При этом надо ответить на следующие вопросы: как; для каких подразделений; как часто. Недостаточно просто спросить, кто будет это делать.

ЭТАП 10. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. План мероприятий должен также предусматривать ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов. Поскольку эти планы обычно оказываются весьма обширными и амбициозными, инициативная группа может договориться о приоритетности тех или иных мероприятий и графике их проведения. Это поможет избежать ненужных разочарований и обид впоследствии. Вместе с системой ключевых показателей этот план мероприятий служит наиболее действенным инструментом контроля со стороны топ-менеджеров.

ЭТАП 11. ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. Тогда она станет одним из самых действенных инструментов управления. Однако это возможно лишь в случае разработки соответствующих информационных технологий для сбора необходимых данных и подготовки отчетов

Очень важно также, чтобы стратегические карты использовались во всех подразделениях компании для принятия текущих управленческих решений. Если текущая деятельность в каждом подразделении будет планироваться на основе стратегических карт, это приведет и к подготовке отчетов на их основе, сделав их инструментом воздействия на текущие мероприятия. План мероприятий по внедрению стратегических карт должен включать порядок и процедуры контроля за тем, чтобы управление на их основе стало частью повседневной работы компании. Наконец, перечень показателей, отобранных в первую очередь для текущего контроля, постоянно должен служить предметом обсуждения, а в случае необходимости отдельные показатели должны заменяться более актуальными.

Все сказанное выше имеет большое значение и не может рассматриваться только лишь как этап внедрения. Мы хотели бы особенно подчеркнуть, что лишь в том случае, если стратегические карты становятся динамичной и функционирующей частью повседневной жизни компании, можно считать их внедрение законченным. Гораздо сложнее превратить стратегические карты в постоянно действующий инструмент управленческого контроля.

ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В заключение мы приводим примеры показателей, которые можно использовать для оценки тех или иных аспектов деятельности компании. Не следует рассматривать их как обязательный набор — изо всего изложенного очевидно, что в каждом случае показатели должны отражать стратегию и иметь связь с ключевыми факторами успеха конкретной компании. Приведенные в этом приложении показатели позаимствованы из опыта деятельности многих компаний, а также из опубликованных научных работ, посвященных стратегическим картам.

Легко убедиться, что в состав предлагаемых показателей вошли как конечные показатели, так и показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако вполне логично рассматривать преимущественно итоговые показатели в аспекте финансовой деятельности, в то время как в аспекте обучения и развития в основном сосредоточены показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако некоторые показатели, например количество полученных за определенный период патентов, могут рассматриваться как итоговые для аспектов обучения и развития за предыдущий период. В остальных ключевых аспектах чаще всего встречается сочетание итоговых показателей и показателей отдельных факторов деятельности. Например, в аспекте отношений с потребителей время на оформление заказа, видимо, характеризует один из основных факторов деятельности, а лояльность потребителей является конечным результатом. Наряду с этим, лояльность покупателей стимулирует объем продаж, наглядно подтверждая наличие причинно-следственных связей между показателями стратегических карт .

АСПЕКТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Общая сумма активов, доллары.
2. Стоимость активов на одного работающего, доллары.
3. Капиталооотдача, %.
4. Объем продаж новых видов продуктов или услуг, доллары.
5. Производительность труда на одного работающего, доллары.
6. Рентабельность активов, %.
7. Прибыль от новых видов продуктов или услуг, доллары.
8. Прибыль на одного работающего, доллары.
9. Рыночная стоимость акций, доллары. ,
10. Доходность чистых активов, %.
11. Добавленная стоимость на одного работающего, доллары.
12. Доходность активов, %.
13. Доходность на вложенный капитал, %.
14. Рентабельность объема продаж, %.
15. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка за вычетом переменных расходов), %.
16. Маржинальный доход на одного работающего, доллары.
17. Денежный поток, доллары.

18. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспо собность (%).

19. Доходность инвестиций, %.

20. Сумма затрат, доллары.

Можно рассматривать и другие показатели. Их более полный перечень приводится в учебниках по финансовому анализу. Однако из приведенного списка очевидно, что некоторые авторы (например, Р. Каплан и Д. Нортон) стремятся включить в этот аспект деятельности показатели, в большей степени ориентированные на рынок (рентабельность продаж в отдельных сегментах потребителей и др.). Хотя такие показатели характеризуют деятельность компании за прошедший период времени и могут быть получены (с некоторыми усилиями) из данных финансового учета компании, они имеют отношение и к аспекту отношений с потребителями.

Показатели аспекта финансовой деятельности позволяют проводить сравнительный анализ различных подразделений компании, ее сопоставление со среднеотраслевыми значениями, а также анализ за различные периоды времени. Например компания *Volvo* эффективно использует графики и временные ряды для презентации своей политики и стратегии. В этом аспекте могут рассматриваться как показатели состояния, так и динамические показатели (т.е. рассчитываемые на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах).

АСПЕКТ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

1. Количество потребителей.
2. Доля рынка, %.
3. Годовой объем продаж на одного потребителя, доллары.
4. Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %.
5. Среднее время приемки заказа, часы.
6. Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %.
7. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупа телями, %.
8. Индекс удовлетворенности потребителей, %.
9. Индекс приверженности потребителей, %.
10. Затраты на одного потребителя, доллары.
11. Количество посещений потребителей.
12. Количество рекламаций.
13. Расходы на маркетинг, доллары.
14. Индекс торговой марки, %.
15. Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.
16. Средний размер поставок одному потребителю, доллары.
17. Индекс количества потребителей, %.
18. Количество визитов потребителей в компанию.
19. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки.
20. Расходы на обслуживание одного потребителя в год, доллары.

Некоторые из перечисленных показателей характеризуют восприятие потребителями компании, в том числе индекс удовлетворенности потребителей, различные индексы отношения потребителей к компании. Их можно декомпозировать по потребительским сегментам, каналам сбыта и т.п. Такие показатели одновременно отражают текущее положение компании в отношениях с определенным сегментом или группой потребителей, а также его изменение в течение последнего периода времени. Иными словами, такие показатели одновременно представляют собой нечто вроде баланса отношений с потребителями и отчета о прибылях и убытках. Опыт свидетельствует о том, что разработка прогноза продаж требует

организации постоянного мониторинга в первую очередь косвенных показателей, таких как узнаваемость торговой марки и т.п. Кроме того, используются еще более глубокие косвенные показатели, например маркетинговые усилия компании или количество визитов к потенциальным покупателям. Такие показатели иногда включаются в аспект развития и обучения, особенно если они отражают сумму затрат, необходимых для выхода на определенный сегмент рынка или для репозиционирования компании.

В зависимости от ситуации (т.е. от установленных ключевых факторов успеха) могут потребоваться показатели, отражающие долю продуктов компании в общих закупках потребителей, частоту контактов с потребителями, количество работников, постоянно осуществляющих контакты с потребителями, и т.п. Такие показатели относительно редко упоминаются в литературе по маркетингу.

АСПЕКТ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %.
2. Длительность ионного цикла, затраты на его отдельные ии.
3. Удельный вес своевременно выполненных заказов, %.
4. Средняя трудоемкость изделия.
5. Средний срок разработки нового вида продукта.
6. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения.
7. Средняя трудоемкость отдельных технологических ий.
8. Периодичность поставок.
9. Среднее время принятия решения.
10. Оборачиваемость материальных запасов.
11. Рост производительности труда, %.
12. Производительность компьютерных систем (производительность процессора или объем хранимой информации).
13. Производительность компьютерных систем на одного работника.
14. Рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %.
15. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме административных расходов, %.
16. Выброс вредных веществ в окружающую среду.
17. Влияние продуктов компании на окружающую среду.
18. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат, %.
19. Количество качественно выполненных заказов.
20. Административные расходы на одного работника, доллары.

Много из того, о чем говорилось в главе 7, имеет непосредственное отношение к этим показателям. Например, иногда целесообразно измерять и оценивать не только производительность каких-либо производственных процессов или операций в настоящий момент времени (например, длительность операционного цикла и т.п.), но имеющиеся резервы этих показателей, возможности их наращивания для выпуска большего объема продукции или расширения ее ассортимента. Как и в аспекте отношений с потребителями, представляет интерес информация о текущем состоянии компании и его изменении за определенный период времени. Если компания решила не выделять отдельный ключевой аспект персонала или трудовых ресурсов, то сюда можно включить показатели, отражающие эффективность взаимодействия работников и технологий. Очень полезно также включить сюда показатели эффективности использования информационных технологий. Потенциальные возможности развития и расширения деятельности компании часто заключаются в обучении работников методам более эффективного использования имеющихся технологий. С этой

точки зрения компания заинтересована во включении в этот раздел показателей навыков работы с различными видами техники и технологии — особенно с информационными технологиями, Internet, корпоративной базой данных по потребителям и т.п.

АСПЕКТ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

1. Затраты на исследования и разработки, доллары.
2. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме расходов, %.
3. Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на информационные технологии, %.
4. Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни.
5. Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресурсов компании, %.
6. Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потребителями, доллары.
7. Инвестиции в исследования и разработки, доллары.
8. Расходы на подготовку и освоение новых продуктов, доллары.
9. Инвестиции в освоение новых рынков, доллары.
10. Частота прямых контактов с потребителями (в год).
11. Количество зарегистрированных патентов.
12. Средний срок действия патентов компании.
13. Количество рационализаторских предложений на одного работника.
14. Расходы на подготовку персонала на одного работника, доллары.
15. Индекс удовлетворенности работников, %.
16. Маркетинговые расходы на одного потребителя, доллары.
17. Индекс доверия работников к компании, %.
18. Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в их общей численности, %.
19. Непроизводительные расходы на одного потребителя в течение года, доллары.
20. Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %.

Как и в предыдущем аспекте, перечисленные показатели часто отражают взаимодействие людей и технологий. Часто приходится включать в стратегические карты показатели, характеризующие еще не завершенные процессы в противоположность итоговым показателям. Как известно, высокий уровень образования сотрудников отдела стратегического развития еще не гарантирует компании большого количества успешных инновационных проектов, точно так же и значительная сумма средств, инвестированная в бизнес, не гарантирует последнему успешного развития. Отобранные показатели должны давать возможность пользователям делать собственные заключения относительно достаточности и эффективности использования того или иного набора ресурсов.

Характер отобранных для этого аспекта показателей может быть достаточно различным в зависимости от природы инвестиций в будущие конкурентные преимущества. Как и в других случаях, важно охарактеризовать и состояние дел в данном аспекте, и их изменение в течение определенного времени. Отдел исследований и разработок или отдел информационных технологий обычно заинтересованы в сопоставлении своих затрат с полученными результатами работы — количеством зарегистрированных патентов, введенных в эксплуатацию информационных систем, удельным весом продаж новых продуктов, созданием новых обслуживающих подразделений и т.п. Эти показатели должны обеспечивать возможность сравнительного анализа отдельных подразделений и различных периодов времени.

АСПЕКТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

1. Индекс лидерства.
2. Индекс мотивированности персонала.
3. Количество работников.
4. Текучесть персонала, %.
5. Средний стаж работы сотрудников в компании.
6. Средний возраст сотрудников.
7. Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год.
8. Соотношение временных и постоянных работников, %.
9. Удельный вес работников с университетским образованием, %.
10. Среднее количество дней отсутствия на работе.
11. Численность женщин-менеджеров.
12. Количество заявлений о приеме на работу в компанию.
13. Индекс доверия персонала, численность менеджеров.
14. Удельный вес работников моложе 40 лет, %.
15. Удельные годовые затраты на переподготовку персонала, доллары.
16. Количество штатных сотрудников, проводящих в офисе компании меньше половины рабочего времени.
17. Доля штатных работников в общей численности персонала, %.
18. Удельные годовые затраты на проведение подготовительных, презентационных или вспомогательных мероприятий, доллары.
19. Численность временных работников на полной ставке.
20. Численность совместителей или почасовых работников.

Если компания приняла решение о выделении самостоятельного ключевого аспекта трудовых ресурсов, то его показатели должны отражать стратегически важные характеристики персонала. Одной из таких характеристик вполне обоснованно считается компетентность работников, а кроме нее используется различное группирование работников по возрасту, полу, образованию, опыту, национальности и т.п. Текучесть персонала, отношение работников к компании, перспективы служебного роста или смены вида деятельности внутри компании также имеют большое значение. В конечном итоге отобранные показатели должны находиться в причинно-следственной связи с показателями других ключевых аспектов деятельности: например, количество контактов работников с потребителями соотносится и с аспектом отношений с потребителями, умение использовать информационные системы компании — с аспектом развития и обучения.

3. ЗАДАНИЕ

Разработайте стратегическую карту сбалансированных показателей для организации, выбранной вами в качестве базовой при изучении курса. Предложите собственную систему показателей, актуальных для вашей организации. Проанализируйте, насколько предложенная вами система сбалансированных показателей для организации удовлетворяет следующим требованиям:

1) все показатели должны иметь связь с финансовыми результатами деятельности компании;
2) между всеми показателями должна существовать причинно-следственная связь.

4. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, РОЛИ КОМПАНИИ В НЕЙ

При проведении анализа отрасли (внешней среды предприятия) и роли предприятия в ней целесообразно изучить основные сведения об экономическом положении страны, региона и города, в котором располагается предприятие. Анализ отрасли является составной частью анализа внешней среды предприятия на микроэкономическом уровне. Его цель – определить показатели отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Для целей отраслевого анализа под отраслью понимают совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные услуги или товары, конкурирующие на одном потребительском рынке.

Применительно к отрасли, в которой находится предприятие «Лидер» можно сказать следующее: в настоящее время отрасль по реализации товаров народного потребления находится в стадии зрелости, для которой характерно незначительное число конкурентов, наличие закрепившихся лидеров и определенных покупательских предпочтений, высокие стартовые барьеры. Фактором роста является постоянное обновление реализуемой продукции.

Предприятие «Лидер» занимается розничной торговлей и на сегодняшний день имеет множество конкурентов. Для выработки возможной конкурентной стратегии компании необходимо оценить ее конкурентную позицию. Одной из важных характеристик положения предприятия на рынке является завоеванная им доля рынка. Большинство наступательных стратегий выдвигает в качестве главной цели увеличение доли, стремление к лидерству на рынке. Определение доли рынка требует знания общего объема продажи на рынке.

Анализируя доли рынка, которые имеют конкуренты и их ассортимент можно выделить трех главных конкурентов продовольственных супермаркетов «Лидер» в городе Севастополь:

- сеть гипермаркетов «Новус» (23%);
- сеть супермаркетов «Сильпо» (15%);
- сеть супермаркетов «АТБ» (14%);

Доля рынка, которую занимают супермаркеты «Лидер», составляет приблизительно 23%. Соответственно, прочие конкуренты, кроме основных трех, занимают на рынке товарных услуг 25%. Для наглядности составим круговую диаграмму данных значений (рисунок 1).

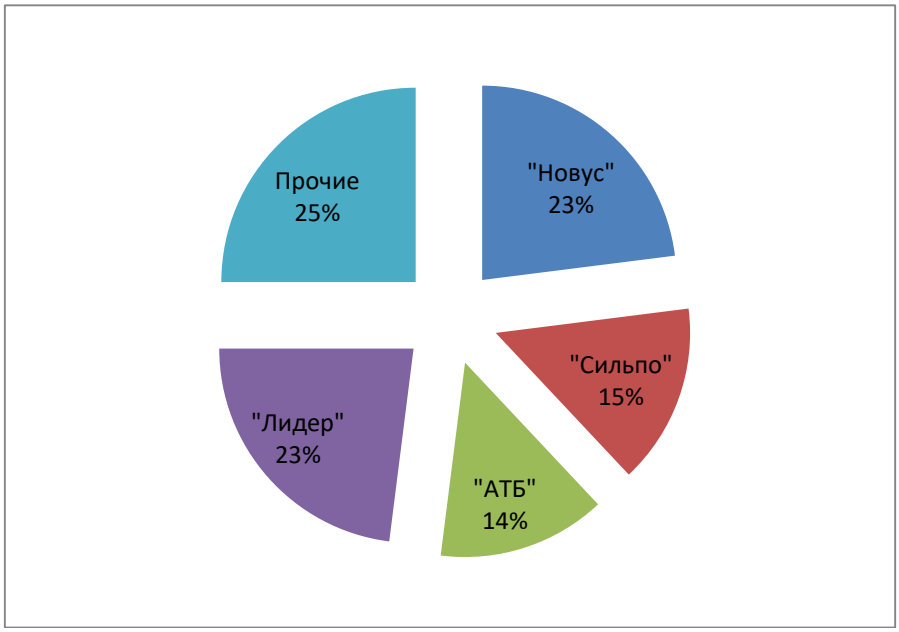

Рисунок 1 – Диаграмма распределения доли рынка товарных услуг между конкурентами предприятия «Лидер» в городе Севастополь

Из диаграммы видно, что наибольшие доли рынка занимают украинская сеть гипермаркетов «Новус», которая работает с 2008 года и имеет на сегодня 7 отделений в Севастополе, а также сеть супермаркетов «Лидер», которая имеет 28 магазинов в городе Севастополь. АТБ, занимающий 2 место, имеет 13 супермаркетов по всей территории города, а Сильпо – 4 гипермаркета.

В таблице 1 приведены конкурентные преимущества и недостатки основных конкурентов предприятия «Лидер».

Таблица 1 – Конкурентные преимущества и недостатки предприятия «Лидер»

Конку-ренты	Конкурентные преимущества/недостатки					
	Наличие в продаже бытовой химии	Наличие продукции собственного производства	Низкие цены	Удачное расположение торгового помещения	Наличие скидочных карт	Возможность развертывания магазина в цоколе жилого дома
«Лидер»	+	-	+	+	-	+
«Новус»	+	+	-	+	+	-
«АТБ»	+	+	+	+	-	-
«Сильпо»	+	+	-	+	+	-

РАЗРАБОТКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Предприятие создано с целью получения прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности по реализации товаров. Предприятие «Лидер» обеспечивает своих покупателей товарами широкого ассортимента по умеренной цене при безусловном качестве товаров и идеальном обслуживании.

Миссия предприятия «Лидер» - быть наиболее привлекательным и незаменимым для своего (достаточного) круга потребителей, что выражается в их постоянной, устойчивой лояльности (т.е. многолетнем «отоваривании» только в этом магазине).

Т.к. продовольственные супермаркеты расположены близко к жилым массивам, то миссия вполне подтверждается. Покупателями товаров широкого ассортимента по умеренной цене при безусловном качестве товаров и идеальном обслуживании являются:

- все жители района, проживающие в радиусе 200 метров от магазина;
- целевая группа покупателей, проживающих в радиусе 400 метров от магазина;
- жители района, имеющие свои автомобили;
- поток покупателей, проходящих мимо магазина со стороны остановки общественного транспорта;
- обедающие сотрудники всех предприятий или учреждений, расположенных в 100-200 метров от магазина.

Удачное расположение супермаркета обеспечивает довольно обширный целевой сегмент потребителей, большинство из которых являются постоянными покупателями. В него входят мужчины и женщины всех возрастов. Основной целевой сегмент – это люди в возрасте от 20 до 60 лет, а также дети и подростки. Кроме того, низкий уровень цен обеспечивает спрос среди потребителей с различными уровнями дохода.

Как видно, продовольственные супермаркеты «Лидер» являются популярными в рамках города Севастополя, однако уступают лидирующие позиции конкурентам, т.к. не имеют собственного логистического комплекса. Логистическая деятельность на предприятии представлена фрагментарно и слабо развита. Исходя из данной проблемы, принято решение проанализировать существующую структуру логистической деятельности, включая складскую и транспортную логистику, и усовершенствовать ее.

Вопрос удорожания товаров из-за высоких затрат на транспортировку продукции на сегодняшний день является наиболее актуальным для Республики Крым и требует незамедлительного решения на уровне государства или на уровне отдельных предприятий. Он обусловлен уменьшением ассортимента более дешевого ценового сегмента товаров из-за задержки транспортных средств с продуктами питания на границе с Украиной и на паромной переправе в городе Керчь. Задержки обусловлены различными проблемами, которые влекут за собой несвоевременную доставку грузов с территории материковой части России и Украины на полуостров Крым и вызывают дополнительные накладные расходы у субъектов торговли.

В таблице 2 кратко представлены результаты SWOT-анализа на предприятии «Лидер».

Таблица 2 – SWOT-анализ предприятия «Лидер»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Стабильно низкие цены; 2. Удачное месторасположение супермаркетов; 3. Широкий ассортимент продукции. 4. Известность на рынке услуг; 5. Отлаженное партнерство с поставщиками; 6. Высокая квалификация персонала; 7. Качественная и свежая продукция.	1. Отсутствие службы маркетинга; 2. Логистическое управление; 3. Отсутствие склада для запасов продукции; 4. Зависимость от поставщиков; 5. Наличие сильных конкурентов; 6. Маленькие площади.
Возможности	Угрозы

1. Увеличение покупательской способности населения; 2. Расширение сети на уровне региона; 3. Поглощение конкурентов; 4. Совершенствование в управлении запасами; 5. Создание службы маркетинга; 6. Разорение и уход конкурентов; 7. Создание собственного производства хлебобулочных изделий; 8. Расширение ассортимента продукции; 9. Разработка систем лояльности для покупателей.	1. Снижение уровня жизни населения и его платежеспособности; 2. Нестабильность мировой политической ситуации; 3. Нестабильность валюты; 4. Увеличение налогов; 5. Поглощение конкурентами; 6. Потеря постоянных поставщиков.

Исходя из результатов проделанного SWOT-анализа на «Лидер», были сделаны следующие выводы:

1. Наиболее слабыми сторонами являются слабо развитая служба логистики, наличие сильных конкурентов и отсутствие склада запасов. Логистика на предприятии представлена фрагментарно, хотя для любой компании она представляет собой основу успешной деятельности.

2. Одной из возможностей развития для предприятия является совершенствование в управлении запасами при помощи постановки работы логистической деятельности. В продовольственных супермаркетах «Лидер» существует проблема «пустых полок», то есть наблюдается нехватка товаров, связанная со слабо развитой службой логистики на предприятии. Следовательно, для дальнейшего успешного развития супермаркетов необходима корректировка логистического управления запасами, а также совершенствование транспортной и складской логистики. Все это значительно увеличит прибыль предприятия, поспособствует его развитию и увеличит конкурентоспособность.

3. Самой большой угрозой предприятия является потеря постоянных поставщиков, которая повлечет за собой непостоянные поставки продукции. В таком случае важно иметь компетентную службу логистики, которая обеспечит предприятие запасами продукции во избежание проблемы «пустых полок».

На основании SWOT-анализа в данной работе предлагается решить задачу совершенствования логистической деятельности, включая складскую и транспортную логистику, путем внедрения автоматизированных систем управления для того, чтобы усовершенствовать снабжение предприятия продукцией, уменьшить недополученную прибыль.

Таким образом, правильно организованное логистическое управление сможет оказывать положительное влияние на функционирование всего предприятия в целом и на его доход.

В соответствие с ранее приведенными данными, определены следующие практические рекомендации для повышения эффективности логистической деятельности предприятия, а именно транспортной и складской логистики:

- совершенствовании складской логистики путем внедрения программы складского учета товаров «Мой Склад», которая позволит регулярно информировать поставщика о предполагаемых будущих потребностях покупателя;

- совершенствование транспортной логистики путем поиска новых поставщиков, постройки отдельно стоящего склада продукции и расчета оптимального транспортного маршрута для доставки товаров между поставщиком и магазином, а также между магазинами;

- поиск предприятий-поставщиков, расположенных в том регионе, в котором осуществляет торговую деятельность сеть продовольственных супермаркетов «Лидер».

Все это обеспечит предприятию сокращение недополученной прибыли, а также увеличение конкурентных преимуществ среди других продовольственных супермаркетов, осуществляющих торговую деятельность в г. Севастополь.

Данные мероприятия подразумевают реализацию стратегии инновации, а также минимизации издержек. Стратегия направленна на долговременное развитие в условиях рынка.

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. Выбрав данную стратегию, предприятие стремится сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в сфере логистического управления в розничной торговле. Осуществив радикальную инновацию, предприятие получит возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей.

Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным предприятием. Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой - высоким уровнем прибыльности, в среднем более чем в 3 раза превышающим среднюю прибыльность инвестиций в экономически развитых странах.

Стратегия минимизации издержек будет достигаться путем эффекта масштаба, т.е. путем заказа больших партий товаров и получения скидки на них.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

При выборе ключевых аспектов деятельности мы руководствовались прежде всего логикой ведения торгового бизнеса, поэтому все отобранные аспекты тесно взаимосвязаны.

Предприятие «Лидер» содержит четыре ключевых аспекта:

1. Финансовая составляющая;
2. Клиентская составляющая;
3. Составляющая внутренних бизнес-процессов;
4. Составляющая развития компании и ее персонала.

Финансовая составляющая отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности предприятия «Лидер». И хотя финансовая составляющая выделяется в отдельный аспект, все равно все прочие аспекты и цели следует проанализировать с финансовой точки зрения.

Клиентская составляющая включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж товаров и увеличения доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

К аспекту деятельности внутренних бизнес-процессов относятся цели совершенствования процессов и структур предприятия, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. При хорошо налаженных бизнес-процессах предприятие может существенно снизить логистические издержки.

Проекция развития компании и ее персонала имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ МИССИИ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

На основании миссии предприятия и основных аспектов его деятельности приступим к разработки целей.

Исходными данными для ее решения является определение стратегии, выработанное до начала этого проекта. Цели ставятся исходя из двух установок:

1. Цель должна иметь стратегическое значение, т.е. не быть слишком «приземленной», соответствующей уровню компании.

2. Цель должна быть достаточно конкретной, чтобы сотрудники понимали, какие действия последуют за ее определением.

Учитывая данные требования были сформулированы стратегические цели предприятия «Лидер» и показатели ССП, присущие каждому аспекту в сфере торговли. Результаты в таблице 2 и 3.

Таблица 2 – Стратегические цели супермаркетов «Лидер»

Аспект	Стратегические цели
Финансы	1. Повысить рентабельность. 2. Снизить логистические расходы. 3. Увеличить прибыльность компании. 4. Обеспечить тенденцию долгосрочного роста прибыли компании.
Клиенты	5. Обеспечить наличие оптимального ассортимента товаров. 6. Привлеч клиентов за счет качественного обслуживания. 7.Повысить эффективность управления отношениями с заказчиками. 8. Увеличить (захват) доли рынка. 9. Проводить регулярные акции в супермаркетах. 10. Создать системы лояльности и скидок. 11. Обеспечить круглосуточного доступа клиентов к информации о супермаркетах. 12. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов.
Бизнес-процессы	13. Улучшить системы планирования. 14. Оптимизировать логистические цепочки. 15. Разработать и внедрить регламент процесса продаж 16. Создать базу надежных дистрибьюторов. 17. Повысить эффективность маркетинга.
Развитие компании (персонал)	18. Внедрить автоматизированные системы управления (ERP, CRM). 19. Повысить профессиональный уровень сотрудников. 20. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами. 21. Обеспечить мотивацию сотрудников. 22. Провести оценку профессионального уровня сотрудников. 24. Повысить квалификацию директоров в сферах продаж и коммуникаций.

Таблица 3 –Показатели ССП супермаркетов «Лидер»

Аспект	Показатели ССП
Финансы	1. Рентабельность услуг. 2. Рентабельность капитала. 3. Чистая прибыль. 4. Удельный вес логистических расходов в сумме затрат. 5. Отклонения от финансового плана.
Клиенты	6. Доля постоянных клиентов.

	7. Доля новых клиентов. 8. Количество рекламаций. 9. Доля рынка.
Бизнес-процессы	10. Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе/в магазине. 11. Сокращение времени на доставку товара (в минутах). 12. Рост автоматизации в супермаркетах. 13. Потери от порчи.
Развитие компании (персонал)	14. Индекс удовлетворенности сотрудников. 15. Доля персонала с высшим образованием. 16. Текучесть кадров. 17. Количество пользователей, работающих в автоматизированной системе управления. 18. Соблюдение сроков внедрения инноваций.

СОСТАВЛЕНИЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ССП ДЛЯ ПРОЦЕДУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

На данном этапе построим таблицу для общей оценки степени реализации стратегии, присвоив веса всем без исключения индикаторам сбалансированной системы. Результаты сведем в таблицу 4.

Таблица 4 – Оценка степени реализации стратегии

Показатели	План	Факт	СДЦ	Вес	СДЦ с учетом веса
Рентабельность услуг	26%	22,00%	84,62%	0,14	11,85%
Рентабельность капитала	9%	8,00%	88,89%	0,06	5,33%
Чистая прибыль	10%	8,00%	80,00%	0,1	8,00%
Удельный вес логистических расходов в сумме затрат	15%	21%	140,00%	0,1	14,00%
Отклонения от финансового плана	26%	26%	100,00%	0,05	5,00%
Доля постоянных клиентов	74%	82%	110,81%	0,06	6,65%
Доля новых клиентов	26%	18%	69,23%	0,04	2,77%
Доля рынка	35%	28%	80,00%	0,1	8,00%
Количество рекламаций	4	7	175,00%	0,06	10,50%
Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе/в магазине	1	3	300,00%	0,05	15,00%
Сокращение времени на доставку товара (в минутах)	60	57	95,00%	0,05	4,75%
Потери от порчи	5%	5%	100,00%	0,05	5,00%
Рост автоматизации в супермаркетах	35%	45%	128,57%	0,04	5,14%
Индекс удовлетворенности сотрудников	95%	98%	103,16%	0,01	1,03%
Количество пользователей, работающих в автоматизированной системе управления	3	7	233,33%	0,01	2,33%
Соблюдение сроков внедрения инноваций	90%	75%	83,33%	0,01	0,83%
Доля персонала с высшим образованием	90%	78%	86,67%	0,03	2,60%
Текучесть кадров	1%	3%	300,00%	0,04	12,00%

Степень достижения целей.	X	X	131,03%	1	120,79%

В таблице «СДЦ» – степень достижения целей.

Исходя из полученных в таблице 4 данных можно сделать вывод, что поставленные цели достигнуты и даже перевыполнены на 31%, что является отличным показателем. Также и с учетом весовых коэффициентов цели перевыполнены на 21%. Следовательно, стратегия выбрана весьма успешно.

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Процесс формирования стратегических карт был проведен по стандартным перспективам ССП, предложенным Нортоном и Капланом:

- Финансовые показатели деятельности компании;
- Клиенты и рынок сбыта;
- Внутренние бизнес-процессы;
- Развитие компании и ее персонал.

С учетом всех аспектов деятельности супермаркетов «Лидер» и системы сбалансированных показателей, расчитанных в таблице 4, разработана стратегическая карта предприятия «Лидер», представленная на рисунке 2.

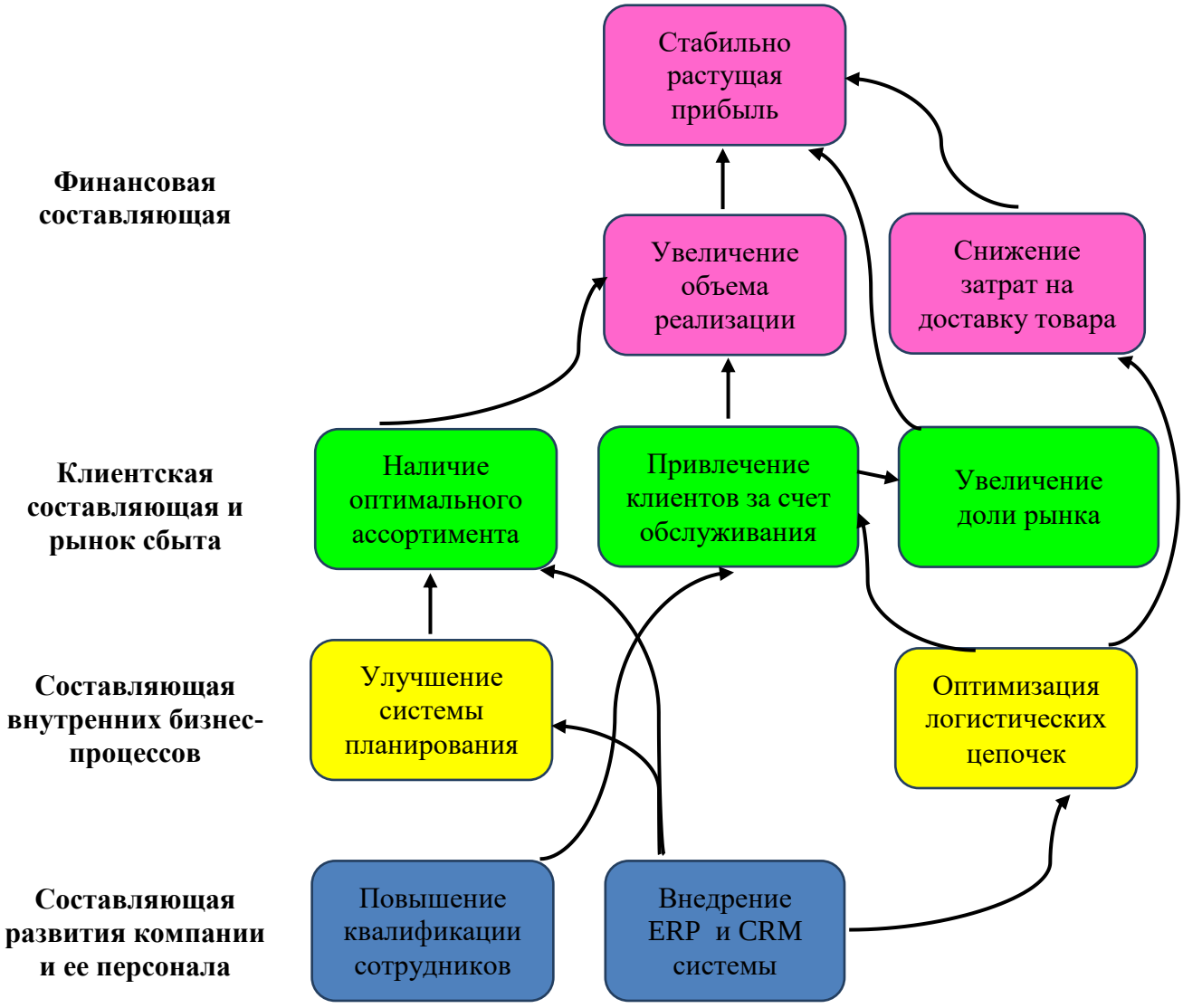

Рисунок 2 – Стратегическая карта предприятия «Лидер»

5. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каково предназначение ведомости сбалансированного учета?

2 Опишите четыре перспективы, входящие в ведомость сбалансированного учета.

3 Поясните разницу между показателями, получаемыми с задержкой, и опережающими показателями.

4 Что понимается под причинно-следственными зависимостями, учитываемыми в ведомости сбалансированного учета?

5 Обсудите сильные стороны и ограничения ведомости сбалансированного учета.

Вопросы и задания для проведения практических занятий.

Практическое занятие 1.

Тема практического занятия:

«Задачи стратегического менеджмента. Анализ миссии, видения и целей предприятия»

Вопросы для обсуждения:

1. Чем стратегия отличается от модели бизнеса?
2. На примере Microsoft и покажите разницу двух – бизнес-моделей.
3. Назовите пять задач стратегического менеджмента
4. Сделайте выводы о формулировании миссии по результатам врезки на с.36 «Примеры формулировки…»
5. В чем отличие стратегических целей компании от финансовых?
6. По результатам врезки (на с.40 «Примеры …. Целей) сделать выводы об общих подходах к формированию системы стратегических целей предприятия
7. Что такое ЭДС, формула расчета. Значение показателя
8. Приведите примеры активности и адаптивности стратегии
9. По врезке о стратегии компании Mc Donalds сделать выводы об особенностях ее бизнеса и ключевых факторах успеха в нашей стране

Рекомендуемая литература: Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.

Практическое занятие 2.

Тема практического занятия:

«Выбор направления развития компании»

Вопросы для обсуждения:

1. Найдите приведенные ниже три составляющие миссии в примерах формулировок миссий в главе 2

   Формулировка миссии содержит описание трех элементов[1].

   1. Потребности покупателя, т.е. то, *что* надо удовлетворять.
   2. Группы покупателей, т.е. *кто* будет объектом обслуживания.
   3. Действия, технология и знания, т.е. *как* компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов.

2. Приведите примеры действия следующего тезиса

ты фокусировки ее деятельности и распыления усилий. *Мало найдется компаний, потерпевших неудачу из-за концентрации усилий на слишком узком сегменте рынка, но многие разорились по причине распыления ресурсов и сил на слишком многие направления деятельности.*

3. Оцените качество четырех миссий во врезке на с.63
4. Выбор направления развития компании
    1. Изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании.
    2. Изменение (и появление новых) потребностей покупателей, которые компании необходимо удовлетворять.
    3. Изменение (и появление новых) потребительских сегментов, которые желательно освоить.
    4. Новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти.
    5. Имидж компании через пять лет.
    6. Будущее компании.
5. Попробуйте обосновать направление развития вашей компании, по которой вы выполняете лабораторные работы
6. Найдите в Интернете образцы удачного стратегического видения российских компаний

Преимущества четко изложенного стратегического видения

1. Стратегическое видение есть концентрированное мнение руководства о развитии компании в долгосрочной перспективе.
2. Стратегическое видение снижает риск случайных решений.
3. Оно выражает цели организации, стимулируя повышение производительности.
4. На его основе менеджеры среднего звена формируют цели и задачи своих подразделений; оно обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.
5. Стратегическое видение готовит организацию к будущему.

Если руководство компании понимает эти преимущества, можно считать, что первый этап постановки целей завершен успешно.

7. Проанализируйте финансовые и стратегические цели в таблице на с.70. Поставьте в соответствие показатель, его единицу измерения и пример его целевого значения.

Постановка целей:

Цели – конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно связаны со стратегическим видением и ценностями компании.

8. Что такое стратегическое намерение? Приведите примеры.
9. Разработка согласованных стратегий.

Стратегия организации — это способ реализации стратегического видения. Стратегия — это план действий по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

10. Прокомментируйте рис.2.1 на с.79 на примере одного из предприятий

11. Какие направления должны быть отражены в корпоративной стратегии диверсифицированной компании?
12. Прокомментируйте содержание бизнес- стратегии однопрофильной компании по содержанию рис.2.3. на примере одного из предприятий
13. Приведите Факторы, влияющие на разработку стратегии, сопровождая изложение примерами
14. Обобщите информацию о признаках хорошей стратегии

Рекомендуемая литература и источники:

1. Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.
2. Миссии некоторых российских и иностранных компаний статья https://iteam.ru/publications/strategy/section_15/article_133

Практическое занятие 3.

Тема практического занятия:

«Анализ отрасли и конкурентной ситуации»

Вопросы для обсуждения:

Таблица 3.4. Обобщение результатов анализа отрасли и конкурентной среды

1. Основные экономические характеристики отрасли

Размер и темпы роста рынка, географические параметры, количество и размеры компаний-покупателей и продавцов, темпы технологических изменений, инноваций, возможность экономии на масштабе и эффекте обучаемости, капиталоемкость, пр.

2. Анализ конкурентной среды

- Интенсивность конкуренции (слабая, умеренная, сильная; методы конкурентной борьбы)
- Вероятность вхождения на рынок новых компаний (высокая, средняя, низкая; оценка входных барьеров)
- Конкурентное давление со стороны производителей товаров-заменителей (сильное, умеренное, слабое; причины)
- Степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины)
- Степень влияния компаний-покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины)

3. Движущие силы

4. Конкурентная позиция основных игроков (стратегических групп)

- Занимающие благоприятную позицию; причины
- Занимающие неблагоприятную позицию; причины

5. Анализ конкурентов

- Стратегия конкурентов, их вероятные действия в будущем
- Объекты особо пристального внимания; причины

6. Ключевые факторы успеха

7. Перспективы отрасли и ее общая привлекательность

- Факторы привлекательности
- Факторы непривлекательности
- Специфические проблемы отрасли
- Перспективы получения прибыли (благоприятные или неблагоприятные)

1. Объясните, как влияют на стратегию размер и темпы роста рынка в отрасли
2. Объясните на примерах , как влияют на стратегию стандартизация продукции и быстрые изменения в технологии.
3. Какие факторы препятствуют проникновению на рынок новых конкурентов
4. Какие методы конкурентного давления черюез поставщиков вы знаете?
5. Какие факторы увеличивают давление на компанию со стороны покупателей?
6. Перечислите основные движущие силы конкуренции с примерами
7. Какие методы мониторинга среды вы знаете?
8. Что такое карта стратегических групп? Для чего она применяется?
9. Проанализируйте основного конкурента предприятия из своей ЛР по плану таблицы, представленной ниже

Масштаб конкуренции	♦ Местный ♦ Региональный ♦ Национальный ♦ Мультинациональный ♦ Глобальный
Стратегическое намерение	♦ Лидировать на рынке ♦ Опередить сегодняшнего лидера ♦ Войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли ♦ Войти в десятку крупнейших лидеров отрасли ♦ Подняться на одну-две ступени в отраслевой иерархии ♦ Опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли) ♦ Сохранить существующее положение ♦ Просто выжить
Цели в борьбе за долю рынка	♦ Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста ♦ Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов) ♦ Расширение за счет приобретений ♦ Сохранить существующую долю рынка с темпами роста на уровне средних по отрасли ♦ Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей (главное — прибыльность, а не масштабы деятельности)
Цели в борьбе за конкурентную позицию	♦ Укреплять и расширять существующую позицию ♦ Укреплять существующую позицию ♦ Сохранить позицию в средних рядах ♦ Улучшить рыночную позицию ♦ Бороться ♦ Отступить на позицию, которую можно удержать
Характер действий	♦ Преимущественно наступательный ♦ Преимущественно оборонительный ♦ Комбинация наступательных и оборонительных мер ♦ Активный, рискованный ♦ Осторожное следование за лидером
Конкурентная стратегия	♦ Борьба за лидерство по издержкам ♦ Ориентация на нишу рынка: — технологически передовую — технологически отстающую — географическую — покупателей со специфическими потребностями — другую ♦ Дифференциация товара за счет: — качества — обслуживания — технологического превосходства — ассортимента ♦ — имиджа и репутации ♦ — потребительской ценности ♦ — других качеств

10. Что такое КФУ? Выберите подходящие ключевые факторы учпеха для своего предприятия. Из перечня, представленного ниже

В технологиях

- Качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, космической и других высокотехнологичных отраслях)
- Инновации в производственном процессе
- Разработка новых товаров
- Овладение современными технологиями
- Использование Internet

В производстве

- Низкая себестоимость продукции (экономия на масштабе, эффект обучаемости)
- Качество продукции (низкий уровень брака, снижение потребности в ремонте)
- Интенсивное использование основных средств (важно в капиталоемких отраслях)
- Выгодное местонахождение предприятия (экономия на затратах по транспортировке)
- Постоянный приток квалифицированных кадров
- Высокая производительность труда (важно для отраслей, требующих значительных трудовых ресурсов)
- Низкие затраты на дизайн и оформление продукции (снижение производственных издержек)
- Возможность изготовления товаров на заказ

В сбыте

- Широкая сеть оптовых дистрибьюторов (дилеров)
- Широкий доступ к точкам розничной торговли
- Наличие собственных точек розничной торговли
- Низкие издержки реализации
- Точное исполнение заказов потребителей
- Быстрая доставка

В маркетинге

- Быстрая и удобная техническая поддержка
- Высокий уровень обслуживания
- Точное выполнение заказов покупателей (незначительное количество возвратов и ошибок)
- Широкий выбор ассортиментных групп (видов) товаров
- Высокая квалификация торгового персонала
- Привлекательный дизайн (упаковка)
- Гарантии для покупателей (особенно в торговле по каталогам, электронной коммерции, реализации дорогостоящих и новых товаров)
- Качественная реклама

В профессиональной подготовке

- Высокий профессионализм работников (особенно в предоставлении финансовых и банковских услуг)
- Ноу-хау в контроле качества продукции
- Дизайнерское мастерство (особенно в отрасли высокой моды и производстве одежды; кроме того, это один из факторов снижения производственных затрат)
- Опыт в определенной технологической области
- Разработка инновационных и модернизация существующих товаров
- Быстрое внедрение новых товаров в производство

11.Дайте характеристику отрасли своего предприятия по плану

- Факторы привлекательности
- Факторы непривлекательности
- Специфические проблемы отрасли

Рекомендуемая литература: Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.

Практическое занятие 4.

Тема практического занятия:

«Выявление компетенций и возможностей компании»

Вопросы для обсуждения:

Таблица 4.1. SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз компании

Внутренние сильные стороны	*Внутренние слабые стороны*
♦ Эффективная стратегия, поддержанная конкурентно значимыми навыками и знаниями в ключевых областях ♦ Прочное финансовое положение, достаточные для обеспечения развития бизнеса финансовые ресурсы ♦ Сильная торговая марка и репутация компании ♦ Позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой ♦ Возможность экономии на масштабе и/или в результате эффекта обучаемости ♦ Право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии ♦ Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала ♦ Преимущество по издержкам ♦ Эффективные рекламные кампании и методики продвижения товара ♦ Инновационный опыт ♦ Опыт в совершенствовании производственных процессов ♦ Умелое использование электронной коммерции ♦ Грамотное управление цепочками поставок ♦ Высокий уровень обслуживания покупателей ♦ Более высокое качество товаров по сравнению с конкурентами ♦ Широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальных масштабах ♦ Партнерские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам	♦ Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития ♦ Устаревшие производственные мощности ♦ Неустойчивое финансовое положение, слишком большой объем привлеченных кредитов ♦ Слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами ♦ Недостаток ключевых навыков и компетенции (слабый менеджмент), низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами ♦ Низкая прибыльность (по разным причинам) ♦ Внутренние производственные проблемы ♦ Отставание в освоении электронной коммерции, отсутствие стратегии электронной коммерции ♦ Недостаточный ассортимент ♦ Слабый имидж, неважная репутация ♦ Недостаточно развитая дилерская сеть и/или недостаточные возможности сбыта в глобальном масштабе ♦ Отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции ♦ Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив ♦ Низкий уровень загрузки производственных мощностей ♦ Отставание в качестве продукции и/или НИОКР и/или технологических ноу-хау ♦ Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товаров
Внешние возможности компании	***Внешние угрозы компании***
♦ Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов ♦ Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей ♦ Использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса ♦ Использование технологий Internet и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения объемов продаж ♦ Вертикальная интеграция (вперед и назад) ♦ Снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках ♦ Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов ♦ Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка ♦ Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний	♦ Угроза выхода на рынок новых конкурентов ♦ Рост продаж товаров-заменителей ♦ Растущая конкуренция со стороны новых Internet-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции ♦ Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли ♦ Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары ♦ Замедление роста рынка ♦ Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах ♦ Введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании ♦ Растущее давление со стороны компаний-потребителей и поставщиков ♦ Снижение спроса на товары компании из-за изменения потребностей и вкусов покупателей

Внешние возможности компании	***Внешние угрозы компании***
♦ Возможность эксплуатации новых технологий ♦ Возможность распространения торговой марки компании на новые географические рынки, упрочение репутации компании	♦ Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращению спроса на продукцию компании ♦ Негативное воздействие движущих сил отрасли

1. Из Таблицы 4.1 выберите по 2 наиважнейших пункта в каждой группе показателей для своей ФИРМЫ и поясните ваш выбор

плексный характер подобной деятельности, правильно будет сказать, что компетенция — это не просто накопленные знания и опыт, а *совокупность* навыков, знаний, ноу-хау, ресурсов и технологий отдельных подразделений и функциональных направлений компании.

2. Дать понятие ключевой и уникальной компетенции компании. Привести примеры.
3. Оценить конкурентную значимость ресурсов компании. Перечислить критерии, по которым ресурс может обеспечивать ключевое конкурентное преимущество (с. 140)
4. Дайте оценку ситуации во вкладке на с.142

TCI: опыт разработки и реализации стратегии

5. Приведите примеры компаний , которые не имеют первоклассного конкурентного ресурса, но демонстрируют живучесть благодаря удачному сочетанию ресурсов , ценность которых колеблется от средней до низкой.
6. Объясните причины различий в издержках конкурентов при выпуске одинаковой по назначению продукции

Рекомендуемая литература: Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.

Практическое занятие 5.

Тема практического занятия:

«Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам»

Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличается стратегический анализ издержек компании от классического анализа затрат на производство?
2. Что такое цепочка ценности?
3. Почему в цепочку ценности входит валовая прибыль?
4. Где учитываются затраты на разработку модели изделия в российском финансовом учете? В чем недостаток такого подхода?
5. Проанализировать различия в цепочках ценности двух компаний одного направления (отрасли)
6. В чем отличие цепочки ценности компании от цепочки ценности отрасли?
7. Проанализируйте цепочку ценности компании во врезке на с.151

8. Какой спектр компаний должен охватывать сравнительный анализ издержек и почему?
9. Какие пути получения информации об издержках конкурента вы можете предложить?
10. Предложить стратегии опережения конкурента по издержкам
11. по различным звеньям цепочки ценности
12. По данным таблицы 4.3. проанализируйте показатели конкурентной силы и слабости нашей кафедры
13. Сравните таблицы 4.4а и 4.4.б . В чем смысл добавления весовых коэффициентов?
14. Как выявляются стратегические проблемы компании?

Таблица 4.3. Показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании

Признаки конкурентной силы	*Признаки конкурентной слабости*
♦ Наличие конкурентно значимых ресурсов, ключевой компетенции и конкурентных возможностей	♦ Захват более сильными конкурентами доли компании на глобальных рынках и в электронной коммерции
♦ Уникальная компетенция в конкурентно значимом виде деятельности	♦ Уменьшение доли рынка; рост доходов ниже среднего по отрасли
♦ Большая доля рынка (лидерство на рынке)	♦ Нехватка финансовых ресурсов для реализации возможностей
♦ Успешная (уникальная) стратегия, плохо поддающаяся воспроизведению	♦ Слабость торговой марки по сравнению с конкурентами, ухудшение репутации в глазах потребителей
♦ Опережение конкурентов на глобальных рынках или в развитии электронной коммерции	♦ Отсутствие возможностей совершенствования товаров и разработки новых моделей
♦ Превосходство над конкурентами в силе торговой марки или репутации	♦ Позиция компании в стратегической группе с ухудшающимся положением на рынке
♦ Рост количества потребителей, улучшение отношения потребителей к компании и ее товарам	♦ Неудачная позиция в самых перспективных областях — освоении зарубежных рынков и электронной коммерции
♦ Позиция компании в стратегической группе с самым удачным положением на рынке	♦ Высокие издержки
♦ Концентрация на самых быстрорастущих и привлекательных сегментах рынка	♦ Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок
♦ Высокая степень дифференциации	♦ Компания не в силах противостоять возникающим угрозам
♦ Преимущество по издержкам	♦ Низкое качество товаров
♦ Уровень прибыли выше среднего по отрасли	♦ Недостаток умения и способностей в ключевых областях
♦ Технологическое и инновационное преимущество	♦ Недостаточные возможности сбыта
♦ Квалифицированный менеджмент, обладающий творческим подходом	
♦ Достаточность финансовых ресурсов	

Рекомендуемая литература: Томпсон-мл. А.А. , Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. — М.: Вильямс, 2006. – 928с.

Практическое занятие 6.

Тема практического занятия:

Базовые конкурентные стратегии

Стратегия конкуренции — это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам и укрепления позиции на рынке.

1. Конкурентная стратегия и деловая стратегия – сравните два понятия

2. Перечислите 5 базовых типов конкурентных стратегий

в целом можно сказать, что различия в конкурентных стратегиях определяются двумя факт
целями, которые компания преследует на рынке, и основой конкурентного преимуще
низкими издержками либо дифференциацией. Существует пять видов стратегии конкурен

3. По материалу вкладки «Лидерство по издержкам компании Nucor» проанализируйте особенности конкурентной стратегии металлургического предприятия.
4. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
5. Сравните два пути достижения лидерства по издержкам - снижение затрат в отдельных звеньях цепочки ценности и Реорганизация цепочки ценности
6. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
7. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?
8. Когда уместно применение стратегии дифференциации?
9. Дайте определение рыночной ниши.

Методические указания
к выполнению расчетно-графической работы «Использование ССП как инструмента контроля» по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ» для обучающихся направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профиль – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления»)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данные методические указания посвящены практической части обучения по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ». Выполнение расчетно-графической работы предусмотрено рабочей программой дисциплины для обучающихся всех форм обучения по направлению 38.04.01 «Экономика» (профиль – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления»)

Теоретический материал в данных методических указаниях приведён в сжатом виде, для более глубокого понимания предмета следует обратиться к дополнительной литературе. Выполняя расчетно-графическую работу, студент лучше усваивает лекционный материал, получает практические навыки стратегического мышления.

2. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К РАБОТЕ

Цель: изучить основы и овладеть навыками разработки стратегических карт ССП
Задачи:
- Изучить теоретические основы разработки стратегических карт ССП
- Провести анализ стратегических карт ССП

3. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Модели стратегических управленческих решений, ориентированные только на получение экономической выгоды, в качестве главной цели определяют получение прибыли в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Все остальные цели (в сфере маркетинг, персонала, производства и др.) являются функциональными целями или средством для достижения главной финансовой цели. Такой подход отражает интересы владельцев фирмы и в меньшей мере соответствует интересам покупателей и персонала.

В современных динамично меняющихся условиях модель сбалансированной системы показателей (ССП) является альтернативной и более эффективной в стратегическом управлении.

ССП – это инструмент для разработки и мониторинга реализации стратегий организации, согласованных по четырем ключевым пространствам деятельности: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост (рис. 1.1.). Иными словами – для всех четырех направлений устанавливаются равноправные стратегические цели и показатели по их оценке.

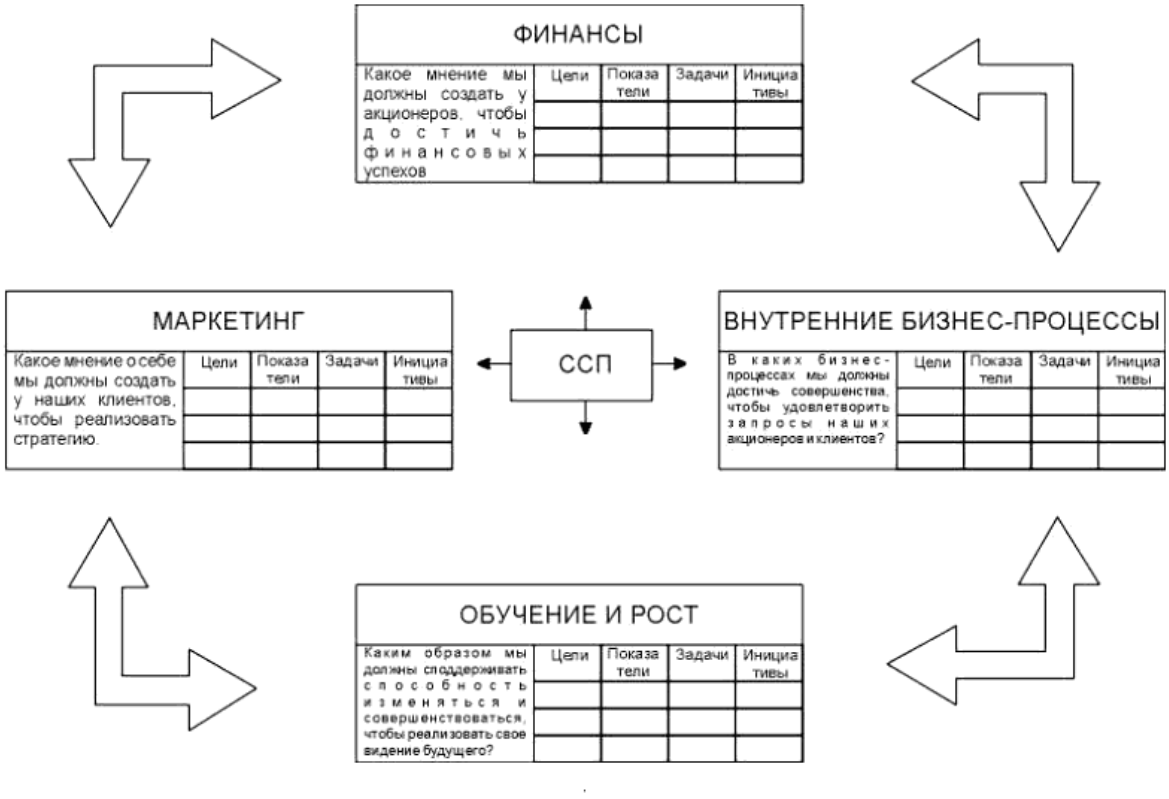

Рис. 1.1. Система сбалансированных показателей

В СПП разрабатывается следующие показатели.

1) Финансовые показатели рассматривают эффективность деятельности компании (стоимость компании, рентабельность, прибыль и т. д.).

2) В проекции маркетинга (клиенты) оценивается полезность товаров или услуг компании с точки зрения потребителей.

3) Проекция внутренних бизнес-процессов оценивает эффективность процессов, протекающих внутри компании,

4) Проекция обучения и роста определяет инфраструктуру, которую компания должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе.

В варианте лекций курса MBA Start четвертая проекция Называется «Персонал»

ССП обеспечивает оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией компании, беря на себя управление такими процессами, как:

– уточнение видения будущего и перевод его в стратегию;

– коммуникация и связь;

– планирование и постановка целей;

– обеспечение стратегической обратной связи и обучения.

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

В табл. 1.1 приведен общий обзор этапов внедрения проекта стратегических карт с указанием содержания выполняемых работ и ориентировочного времени их выполнения. Как уже отмечалось, конкретные формы работы на отдельных этапах и необходимое для их завершения время определяются с учетом отличительных особенностей и текущего положения каждой компании.

Таблица 1.1. Этапы внедрения стратегических карт

Этап i	Описание видов работ	Используемые приемы и методы	Ориентировочное время выполнения
1	Определение характер- ных особенностей и путей развития отрасли, роли компании в ней	Интервью с как можно большим чеством респондентов, по сти проведенные сторонней ей для получения максимально тивных результатов. Исследование положения в отрасли и тенденций ее развития	1 -2 месяца
2	Разработка и подтвер- ждение миссии компании	Совместный семинар формальных неформальных лидеров компании	1 -2 семинара продол- жительностью 1 -2 дня каждый
3	Определение ключевых аспектов деятельности компании	Семинар, проводимый совместно топ-менеджерами, членами тивной группы и лицами, опыт внедрения проектов ческих карт	1-2 дня
4	Детализация миссии компании для ключевых аспектов деятельности и определение стратегиче- ских целей	Семинар в том же составе, что и на этапе 2	См.ниже
5	Определение ключевых факторов успеха	Семинар (этап 4)	Включая время на реали- зацию этапа 4 — 2-3
6	Разработка системы пока- зателей, выявление при- чинно-следственных свя- зей, согласование кратко- срочных и долгосрочных целей	Семинар (этап 4), если это Однако некоторый перерыв между этими этапами бывает полезен	Входит в период, ука- занный для этапа 5, в противном случае 1 -2 дня
7	Разработка корпоратив- ной стратегической карты	Топ-менеджеры и инициативная группа (желательно при участии сультантов, имеющих ный опыт работы в такого рода ектах) определяют формат и содер- жание стратегической карты	1 -2 дня 1
8	Разработка формата и системы показателей для стратегических карт от- дельных подразделений	Под руководством инициативной пы определяются подразделения, удовлетворяющие требованиям, предъявляемым к пилотным лениям проекта. Предпочтительнее, чтобы в каждом подразделении в работе участвовало максимальное личество сотрудников; оптимальная форма проведения этой работы — минар. Топ-менеджеры и координируют процесс. Помощь опытных консультантов особенно на при идентификации ключевых торов успеха и разработке системы казателей	2 месяца и больше. Се- минар в каждом отдель- ном подразделении — 1 -2 дня

ЭТАП 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, РОЛИ КОМПАНИИ В НЕЙ

Цель этого этапа — формирование единого мнения относительно отличительных особенностей и требований, предъявляемых конкретной отраслью, а также четкое определение текущего положения и роли компании в этой отрасли. Выработка единого мнения о путях развития отрасли в будущем позволяет создать надежную основу для разработки миссии компании и ее стратегии. Наиболее целесообразная форма проведения этой работы — индивидуальные интервью преимущественно с топ-менеджерами компании, а также с неформальными лидерами из различных подразделений.

При проведении интервью необходимо сформировать видение компании и ее отличительных особенностей с самых различных точек зрения. Некоторые из описанных ниже моделей пригодны для этих целей. Простота и наглядность часто превращают их в своеобразные катализаторы внедрения, поэтому они послужат хорошей отправной точкой при выработке адекватных методов этого анализа. В наши задачи не входит углубленный стратегический анализ деловой среды или методов моделирования ситуации отрасли в рамках этой книги. Однако надо отметить, что на методологию стратегического анализа большое влияние оказала модель SWOT-анализа (сильные и слабые стороны, конкурентные возможности и угрозы) [Andrews, 1980], разработанная в начале 1970-х годов

С помощью этой модели компания разрабатывает план действий по мобилизации внутренних ресурсов (сильные и слабые стороны компании), а также по использованию возможностей внешней деловой среды (внешние конкурентные возможности и угрозы). В начале 1980-х годов М. Портер [Porter, 1980] представил свою популярную модель пяти ключевых конкурентных сил, в которой рассматривается зависимость прибыльности компании от структурных преобразований в отрасли ее функционирования. Этот подход переключил внимание исследователей с анализа положения собственно компании на анализ конкурентной ситуации в отрасли в целом

ЭТАП 2. РАЗРАБОТКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Поскольку модель стратегических карт основана на комплексном согласованном представлении о миссии компании, на первых этапах ее внедрения полезно убедиться в существовании единых взглядов сотрудников на эти вопросы. Стратегические карты помогают сосредоточить усилия на основных направлениях деятельности, и поэтому ошибочное определение этих направлений может дорого обойтись компании. Если к этому моменту разработка миссии компании не завершена, то это прекрасный случай совместить два важных мероприятия.

Из описания первого этапа видно, что существует множество моделей и методов для разработки миссии компании. Поскольку описание и оценка эффективности этих методов не входит в задачи данной книги, мы лишь кратко коснемся этого вопроса.

Примеры определений

Миссия — вдохновляющее и впечатляющее представление о будущей роли и основных задачах организации, существенно выходящее за рамки ее современной деловой среды и конкурентной позиции.

Формулировка миссии

Описывает бизнес, который ведет компания в настоящем или будет вести в будущем, наряду с ожиданиями и ценностью компании в глазах всех заинтересованных лиц

Стратегия

Основные методы реализации поставленных целей и задач компании в течение установленного периода времени.

Цели и задачи

Более конкретное, по сравнению с миссией компании, определение целей, к которым стремится компания, и сроков их достижения

Сформулировав миссию, полезно еще раз удостовериться в ее положительном восприятии сотрудниками, прежде чем продолжить работу. Например, можно предложить всем участникам семинара написать эссе о том, как будет выглядеть компания в случае успешной реализации своей миссии. В эссе желательно дать характеристику ключевых аспектов деятельности компании, в том числе финансовой деятельности, отношений с потребителями, организации бизнес-процессов, развития. Полезно также предложить всем участникам сформулировать миссию компании для отдельных ключевых аспектов деятельности с помощью нескольких ключевых слов, а затем проранжировать их по степени приоритетности. Это помогает выявить резкие расхождения во мнениях среди присутствующих.

Ответы на приведенные ниже вопросы пригодятся для проверки правильности определения миссии.

- Дает ли формулировка миссии компании уверенность в правильности выбран ного курса?
- Дает ли формулировка миссии компании необходимый стимул для ее даль нейшего развития?
- Помогает ли формулировка миссии компании соответствующим образом сформулировать персональные цели сотрудников?
- Имеет ли миссия смысл для сотрудников и можно ли считать ее органично присущей компании?

ЭТАП 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

После того как корпоративная миссия сформулирована и разработана модель бизнеса, можно переходить к анализу отдельных аспектов деятельности компании, отобрав те из них, для которых будут разрабатываться стратегические карты.

Как уже отмечалось, исходная модель Нортона и Каплана содержала четыре ключевых аспекта: финансовая деятельность, отношения с потребителями, организация бизнес-процессов, обучение и развитие. Однако некоторые компании отдали предпочтение другим аспектам деятельности, например отношениям с сотрудниками или формированию человеческого капитала (этот вопрос детально обсуждается в главе 5). При выборе ключевых аспектов деятельности следует руководствоваться прежде всего логикой ведения бизнеса; отобранные аспекты должны быть тесно взаимосвязаны. В аспекте развития должны описываться методы, с помощью которых менеджеры планируют увеличивать создаваемую для потребителей ценность за счет совершенствования организационной структуры компании, ее продуктов или услуг, а также бизнес-процессов. Затем эти цели следует проанализировать с финансовой точки зрения. По нашему мнению, любые изменения в перечне ключевых аспектов допускаются лишь по причинам стратегического характера, а отнюдь не из-за изменения состава лиц, принимающих участие в разработке и реализации миссии компании. Отсюда следует, что вряд ли существует слишком настоятельная необходимость в выделении аспекта человеческого капитала, поскольку человеческий капитал уже учтен как один из экономических ресурсов компании при разработке аспектов обучения и развития, а также организации бизнес-процессов.

ЭТАП 4. ДЕТАЛИЗАЦИЯ МИССИИ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Уже подчеркивалось, что модель стратегических карт представляет собой прежде всего инструмент для разработки миссии и стратегии компании, определения на их основе набора конкретных целей и показателей. Иными словами, качественно разработанная стратегическая карта содержит краткое изложение стратегии компании. Задача этого этапа — перевести обобщенную миссию компании на более практический уровень, обеспечив тем самым баланс между долгосрочными и краткосрочными целями, для чего и предназначены стратегические карты. Это одно из двух важнейших направлений практической работы по совершенствованию модели бизнеса; второе направление — это формулировка стратегии компании.

Трудно дать однозначное определение понятия стратегии. Первоначально оно означало искусство ведения военных операций: каждая битва должна служить для достижения стратегической цели — победы в войне. Подобно этому, в менеджменте стратегия обеспечивает связь между миссией компании и ее планом действий на текущий период. Иначе говоря, стратегия описывает основные правила, действия и решения, необходимые для перехода от современного положения компании к определенному миссией положению в будущем.

Разработка стратегии, как правило, — достаточно сложное дело и требует немалых ресурсов из-за необходимости учитывать все многообразие аспектов деятельности компании и возможных вариантов развития событий. Как и во многих других случаях, не существует регламентированного порядка разработки стратегии для любой компании. Тем не менее, любая компания при разработке стратегии неизбежно сталкивается с вопросом о том, как ей завоевать и удержать существенное конку-

рентное преимущество. Это центральный вопрос разработки и формулирования стратегии. Наш опыт свидетельствует о том, что метод стратегических карт обладает наиболее значительными преимуществами именно с этой точки зрения. Метод помогает трансформировать обобщенную миссию компании в конкретные, реалистичные стратегии, понимаемые и принимаемые сотрудниками компании.

На этом этапе участников семинара часто просят описать основные правила и способы, позволяющие легче и эффективнее реализовать сформулированную миссию. Описание должно затрагивать все ключевые аспекты деятельности и выделять мероприятия, характерные для каждого из них. Удобной отправной точкой для этого служит миссия компании. Основные способы и стратегии можно охарактеризовать с различных позиций: прибыльности в краткосрочной и долгосрочной перспективе, способов ведения конкурентной борьбы (например, методов установления цен и времени доставки заказа), организационной структуры компании, видов имеющейся или подлежащей формированию компетенции. Разрабатываются также стратегии для видов деятельности, в которых компания планирует создавать новые продукты или услуги, одновременно назначаются ответственные за эту работу. В результате инициативная группа получит описание каждого ключевого аспекта деятельности с указанием основных применяемых стратегий и их приоритетности.

По своей сути, все стратегии должны быть основаны на миссии компании. Конкретизация миссии, ее простое и близкое к жизни описание принесет большую пользу компании. Разработка стратегий для каждого ключевого аспекта описана ниже.

Финансовая деятельность

Здесь оцениваются результаты, запланированные и полученные в рамках других аспектов деятельности; одновременно определяются долгосрочные финансовые цели развития, а следовательно, и значительная часть исходных предпосылок для других аспектов. Этот же аспект отражает ожидания акционеров относительно прибыльности и темпов экономического роста компании. Уместно включить в него описание приемлемых финансовых рисков, например возникновение отрицательного денежного потока. Здесь же дается характеристика стратегий в сфере издержек и инвестиций, максимально допустимой дебиторской задолженности и т.п. Иными словами, этот аспект включает множество традиционных инструментов управленческого контроля, в частности финансовых показателей и ключевых финансовых коэффициентов. Р. Каплан и Д. Нортон упоминают три стратегических направления в рамках этого аспекта деятельности: темпы роста продаж и номенклатура продуктов, сокращение издержек и рост производительности, использование производственных мощностей и инвестиционная стратегия. Этот аспект деятельности компании иногда определяется как "финансовая деятельность и интересы акционеров" и имеет две основные особенности. Помимо общих требований к уровню доходности, собственники могут иметь и более конкретные требования к компании. Иногда эти требования касаются охраны окружающей среды или социальных последствий деятельности компании. Если речь идет о компании, входящей в состав финансовой группы, то менеджеры головной компании также могут установить ей дополнительные стратегические цели в этом ключевом аспекте, например освоение определенного сегмента рынка и т.п.

Отношения с потребителями

В этом аспекте описываются особенности процесса создания ценности для потребителей, требования потребителей к продуктам и услугам компании и пути их удовлетворения, новые потребительские свойства продуктов, за которые потребитель согласится заплатить. Таким образом, исходные предпосылки ключевых аспектов организации бизнес-процессов и развития компании формируются именно здесь. Некоторые авторы утверждают, что именно этот ключевой аспект является центральным в системе стратегических карт. Если компания не сможет предложить потребителям удовлетворительные продукты и услуги по оптимальной цене как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, то объемы ее продаж сократятся, она придет в упадок и обанкротится. На исследование путей завоевания и сохранения лояльности потребителей было затрачено немало усилий. Для того чтобы понять, что компании надо предпринять в этом направлении, полезно в общих чертах познакомиться с этапами процесса совершения покупки. Необходимо точно представлять, как выглядит конкретный продукт или услуга в глазах потребителей. Если компания производит продукты промышленного назначения, то важно знать, какую роль они играют в цепочке ценностей компаний-потребителей. Насколько важна для потребителя цена по сравнению с такими характеристиками продукта, как качество, функциональность, срок поставки, престижность, связи с поставщиком и т.п.? Не ответив на эти вопросы, компания не может переходить к разработке деловых стратегий для других аспектов деятельности. Очень важно также, чтобы такой анализ был основан на достоверных данных о предпочтениях потребителей, а не просто на общепринятых мнениях или суждениях сотрудников самой компании.

Деловые стратегии разрабатываются на основе результатов проведенного анализа и включают характеристику целевых сегментов потребителей, методов ведения конкурентной борьбы, а также установленных правил и конкретных действий. Для каждой деловой стратегии определяется система показателей, дающая наиболее полную и адекватную картину отношений с потребителями. Желательно организовать сбор данных по следующим показателям.

- Доля рынка.
- Лояльность потребителей, например, оцененная с помощью количества по вторных покупок.
- Приток новых потребителей.
- Удовлетворенность потребителей продуктом или услугой.
- Рентабельность объема продаж по различным категориям потребителей.

Кроме того, очень важно как можно раньше получать информацию о любых изменениях в потребительских предпочтениях или поведении. Информацию об изменениях ценности продукта в глазах покупателя можно получить по-разному, в том числе проводя периодические опросы и рассчитывая индекс удовлетворенности потребителя. Кроме того, компания должна анализировать влияние на удовлетворенность потребителя любых изменений в качестве продукта, сроках его

доставки, объемах заказа, количестве возвратов продукта и т.п. Крайне желательно, чтобы компания сумела отреагировать на полученную информацию до того, как она потеряет значительную часть своих покупателей и понесет значительные убытки; иначе говоря, она должна настороженно относиться к любым, даже незначительным тревожным симптомам и тенденциям, своевременно на них реагировать. Более того, компания не должна слишком сильно зависеть от постоянных потребителей и давно производимых видов продукции. Она должна располагать ресурсами (включая квалификацию и опыт работников), необходимыми для привлечения новых потребителей и выведения на рынок новых продуктов. Напомним, что эти возможности уже анализировались на этапе 2.

Организация бизнес-процессов компании

Какие бизнес-процессы создают необходимую потребителям ценность и тем самым дают компании возможность оправдывать ожидания своих акционеров? Анализ этого ключевого аспекта деятельности компании даст возможность ответить на заданный вопрос. Сначала необходимо дать общую характеристику бизнес-процессов компании. Модель цепочки ценностей М. Портера подходит для этой цели [Porter, 1985, p. 36] (рис. 1.2). Модель описывает последовательность всех бизнес-процессов компании и их роль в создании ценности для потребителей. Затем анализируется каждый бизнес-процесс в отдельности, чтобы выявить и исключить из цепочки ценностей те из них, которые не приводят прямо или косвенно к созданию дополнительной ценности для потребителя.

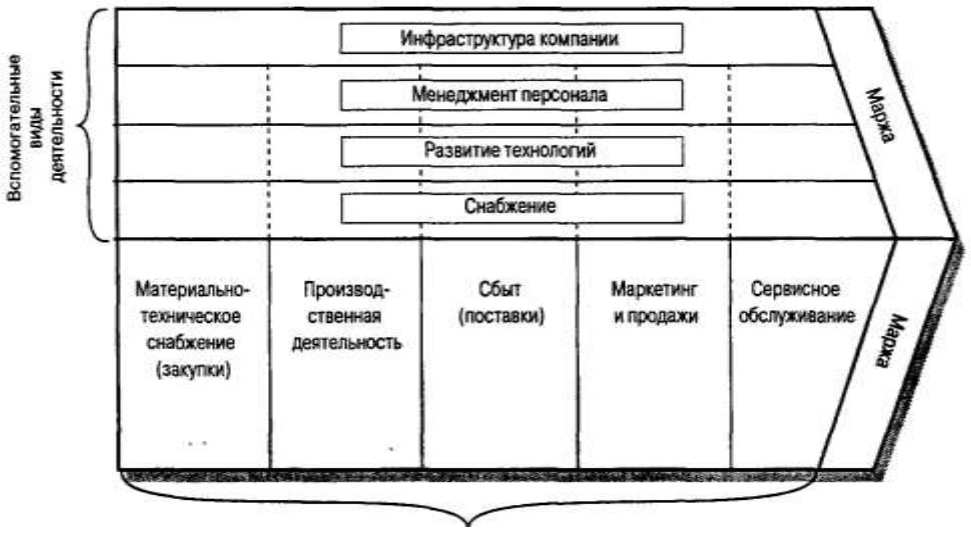

Рис. 1.2. Цепочка ценностей компании в общем виде *Источник.* Приведено с разрешения издательства по книге Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Отдельные бизнес-процессы характеризуются с помощью показателей затрат, операционного времени, методов контроля качества и т.п. Это дает возможность определить методы их количественной и качественной оценки.

Особенно важно проанализировать и описать те процессы, которые непосред ственно приводят к возрастанию количества потребителей и влияют на их лояль ность. В качестве примеров можно привести технологический процесс, доставку продуктов, сервисные работы. Кроме того, большое значение имеет совершенст вование продуктов и приведение их в соответствие с потребительскими ожида ниями. В ключевом аспекте организации бизнес-процессов в основном анализи руются внутренние процессы компании. Такой анализ включает выявление внут ренних резервов и ресурсов (в предшествующих главах обсуждался ресурсно-

ориентированный подход к разработке стратегии). Однако на практике все чаще встречается тесная связь внутренних бизнес-процессов компании с внутренними бизнес-процессами ее партнеров, которую нельзя игнорировать. Возникает во прос, к какому аспекту деятельности компании относятся такие связи? Их с рав ным основанием можно рассматривать в рамках отношений с потребителями и организации бизнес-процессов. , <

Если по-прежнему исходить из того, что в аспекте отношений с потребителями речь идет только о проблемах связей с потребителями товаров и услуг компании, то можно ли расширить содержание аспекта организации бизнес-процессов и включить в него взаимосвязи с партнерами компании по бизнесу, постоянными поставщиками, подрядчиками, выполняющими работы на отдельных этапах производственного цикла, и т.п.?

Можно ли, в противоположность этому, считать, что аспект отношений с потребителями включает вообще все внешние связи компании, а следовательно, и стратегии их развития, в то время как аспект организации бизнес-процессов касается исключительно внутренних вопросов развития компании.

В последние годы в литературе, посвященной проблемам разработки стратегии, отмечается повышенный интерес к устойчивым хозяйственным связям между компаниями. Р. Норман и Р. Рамирес [Normann & Ramirez, 1993] используют термин "созвездия, создающие ценность" для обозначения совокупности компаний, связанных партнерскими взаимоотношениями в общей цепочке создания ценности для потребителя. В качестве популярного примера можно привести сотрудничество образовательных учреждений, телекоммуникационных компаний, налоговых служб и органов стандартизации технических систем в развитии электронной коммерции. Такую ситуацию трудно прокомментировать в рамках традиционного понимания конкуренции и использования экономических ресурсов. Иногда это результат долговременного и тщательно планируемого сотрудничества всех заинтересованных сторон. Однако часто решающим фактором ее возникновения служат потребности рынка.

Менее емкая форма сотрудничества между различными компаниями, используемая для организации производства или сбыта отдельного продукта или услуги, получила название "виртуальной фирмы". Производители и поставщики отдельных узлов такого продукта совместно взаимодействуют с потребителями, чтобы у последних создавалось впечатление ведения дел с единой компанией, хотя в традиционным смысле ее не существует. Б. Хедберг и его соавторы [Hedberg et al., 1997] подчеркивают, что такие объединения выдвигают новые требования к менеджменту, поскольку компания носит виртуальный характер и существует в сознании потребителей лишь потому, что кто-то из ее участников взял на себя труд поддерживать иллюзию ее существования.

В этом случае возникают объективные трудности разработки стратегической карты на корпоративном уровне. Если компания предпочитает полагаться на своих партнеров или просто зависит от них, то ей наверняка придется разрабатывать стратегии не только для себя. Если компании сотрудничают для совместного создания потребительской ценности, взаимосвязи между ними должны развиваться в нескольких направлениях. Это должно быть отражено в стратегической карте в виде системы целей и показателей развития этих взаимосвязей. В такой ситуации показатели стратегической карты могут описывать процессы, строго говоря, находящиеся за пределами собственно данной компании, но протекающие в рамках всей "виртуальной организации". Некоторые особенности возникают также и при определении стратегии обучения и экономического роста (этому посвящен следующий раздел).

Обучение и развитие

Аспект обучения и экономического роста характеризует способность компании к долговременному развитию и является предпосылкой успешного выживания в долгосрочном плане. В рамках этого аспекта деятельности компания должна не только сформулировать меры по модернизации и усовершенствованию своих ноу-хау,

обеспечивающих соответствие ее продуктов запросам потребителей, но и определить пути поддержания необходимого уровня производительности и эффективности тех процессов, которые в настоящее время создают ценность для потребителя. Поскольку ноу-хау в современном мире устаревают очень быстро, все большую актуальность приобретает базисная компетенция, которую должна сформировать компания для своего процветания в будущем [Hamel & Prahalad, 1994]. Кроме того, компания должна решить, откуда и как она будет получать необходимые ноу-хау в сферах, не входящих в ее базисную компетенцию.

ЭТАП 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА

На этом этапе происходит переход от общего определения и описания стратегий, рассмотренных выше, к определению средств их реализации и наиболее значимых факторов. Иначе говоря, на этом этапе компания решает, какие факторы играют решающую роль в достижении успеха, и располагает их в порядке приоритетности. Работа начинается с формирования небольших групп сотрудников, которым поручается, например, перечислить пять факторов, наиболее значимых для реализации стратегических целей. Затем проводится совместный семинар с участием всех групп, на котором подводятся итоги их работы. В ходе этого семинара обычно удается достичь единого мнения относительно перечня ключевых для достижения успеха факторов. Имея такой перечень, можно приступать к разработке системы ключевых показателей.

Определение порядка размещения ключевых факторов по горизонтали и вертикали в стратегической карте

Прежде чем приступить к разработке системы ключевых показателей, необходимо разместить ключевые факторы в стратегической карте в определенном порядке по вертикали и горизонтали. Это помогает убедиться в том, что стратегическая карта содержит внутренне последовательную и взаимосвязанную информацию.

Расположение факторов по вертикали не вызывает особых сложностей, поскольку они уже перечислены участниками обсуждения в порядке приоритетности. Для того чтобы определить их размещение по горизонтали, проще всего изобразить стратегическую карту в виде блок-схемы и проанализировать ее на предмет выявления взаимосвязи отдельных блоков. Крайне важно, чтобы позитивная динамика одного фактора не достигалась за счет других факторов; это еще более существенно для системы показателей, которую предстоит разработать.

ЭТАП 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ВЫЯВЛЕНИЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ, СОГЛАСОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ

На этом этапе разрабатывается адекватная система ключевых показателей для использования на последующих этапах. Как и на некоторых других этапах, целесообразно начать с мозгового штурма, когда никакие идеи не отвергаются и используются впоследствии. Лишь в конце этапа можно окончательно отобрать и проранжировать показатели, наиболее адекватно отражающие реальное положение дел, позволяющие постоянно отслеживать их динамику и имеющие устоявшиеся процедуры измерения. Более подробное описание процедуры отбора показателей приводится в главе 7.

Большую сложность представляет задача определения причинно-следственных связей и согласования показателей выбранных аспектов деятельности между собой. Поэтому очень важно провести дискуссию о том, можно ли сформировать систему показателей так, чтобы выраженные с их помощью краткосрочные цели не вступали в противоречие с долгосрочными. Показатели, отобранные для оценки положения в различных аспектах деятельности, должны не только отражать прогресс компании в своей

конкретной области, но и обеспечивать реализацию общей миссии и комплексной стратегии компании. На рис. 3.12 приведен пример того, как проанализировать и графически изобразить причинно-следственные связи между стратегическими целями и отобранными для их оценки показателями.

Мы рассматриваем этот этап как единое целое, хотя на практике часто целесообразнее разделить его на две части. В первой части предлагается система показателей и проверяется практическая возможность собрать информацию о значениях каждого из них (см. рис. 3.12). Во второй части проводится проверка логической непротиворечивости разработанной системы показателей. При этом широко используются количественные методы оценки причинно-следственных связей.

ЭТАП 7. РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

На этом этапе формируется стратегическая карта корпоративного уровня и представляется для утверждения топ-менеджерам. Для облегчения внедрения стратегических карт очень важно, чтобы каждый сотрудник компании хотя бы кратко определил свое отношение к проделанной работе и наметил пути своего дальнейшего участия в ней. Очень полезно также подготовить различные дополнительные материалы к стратегической карте, например комментарии, описание различных подходов к ее разработке, предложения об организации разработки стратегических карт для различных уровней организационной иерархии и подразделений компании.

ЭТАП 8. РАЗРАБОТКА ФОРМАТА И СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ ОТДЕЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В зависимости от масштабов компании и ее организационной структуры определяется порядок разработки стратегических карт для отдельных подразделений при адаптации содержания корпоративной карты к их особенностям. В качестве иллюстрации к этому этапу на рис. 3.13 приведены пять уровней организационной иерархии компании: корпоративный, хозяйственного подразделения, отдела или хозяйственной функции, группы работников и отдельного работника. Поскольку понимание работниками того, как корпоративная миссия и стратегические цели влияют на текущие операции — одна из целей внедрения модели стратегических карт, логично на основе корпоративной стратегической карты разработать систему стратегических карт подразделений, содержащих более близкие и понятные каждому сотруднику цели и показатели.

Если компания невелика по размерам и имеет простую организационную структуру, то каждый ее работник может непосредственно оценить значение корпоративной стратегической карты для своей текущей деятельности. В этом случае ее дальнейшая декомпозиция не требуется. Однако такие случаи встречаются довольно редко. Как правило, требуется декомпозиция корпоративной стратегической карты для нижестоящих уровней организационной структуры, если, конечно, компания намеревается в полной мере реализовать заложенные во внедряемой модели преимущества. Кроме того, разработка стратегических карт для отдельных организационных уровней предполагает, что компания уже определила оптимальную организационную структуру, позволяющую наиболее эффективно использовать внутреннюю и внешнюю компетенции, накопленные знания и опыт.

Конкретные значения отдельных показателей деятельности, как правило, зависят от целого ряда факторов, действующих в разных подразделениях и на разных уровнях организационной иерархии. Если поставлена задача показать большинству сотрудников, как их повседневная деятельность позволяет компании достичь заданных значений ключевых показателей, то эти показатели необходимо адаптировать к особенностям как можно большего количества подразделений. Поэтому универсальность каждого включенного в корпоративную карту показателя приобретает большое значение: можно ли его адаптировать для отдельного отдела, подразделения или сотрудника?

ЭТАП 9. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ

Для каждого показателя, включенного в стратегическую карту, необходимо установить прогнозное значение. Компания должна определить как краткосрочные, так и долгосрочные цели и корректировать текущую деятельность на основе последних. Как уже отмечалось, существенное значение имеет согласованность конкретных целей и задач с общей миссией и стратегией компании. Поэтому конкретные цели определяются как для подразделений, так и для уровней организационной структуры. Важно также создать систему ответственности за установление конкретных целей и контроль их реализации. При этом надо ответить на следующие вопросы: как; для каких подразделений; как часто. Недостаточно просто спросить, кто будет это делать.

ЭТАП 10. РАЗРАБОТКА ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ

Наконец, чтобы завершить разработку стратегических карт, необходимо определить конкретные действия, предпринимаемые для реализации поставленных задач и миссии компании в целом. План мероприятий должен также предусматривать ответственных за выполнение конкретных мероприятий и сроки промежуточных и итоговых отчетов. Поскольку эти планы обычно оказываются весьма обширными и амбициозными, инициативная группа может договориться о приоритетности тех или иных мероприятий и графике их проведения. Это поможет избежать ненужных разочарований и обид впоследствии. Вместе с системой ключевых показателей этот план мероприятий служит наиболее действенным инструментом контроля со стороны топ-менеджеров.

ЭТАП 11. ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Чтобы поддерживать заинтересованность во внедрении и применении модели стратегических карт, необходимо постоянно стимулировать ее использование в повседневной деятельности. Тогда она станет одним из самых действенных инструментов управления. Однако это возможно лишь в случае разработки соответствующих информационных технологий для сбора необходимых данных и подготовки отчетов

Очень важно также, чтобы стратегические карты использовались во всех подразделениях компании для принятия текущих управленческих решений. Если текущая деятельность в каждом подразделении будет планироваться на основе стратегических карт, это приведет и к подготовке отчетов на их основе, сделав их инструментом воздействия на текущие мероприятия. План мероприятий по внедрению стратегических карт должен включать порядок и процедуры контроля за тем, чтобы управление на их основе стало частью повседневной работы компании. Наконец, перечень показателей, отобранных в первую очередь для текущего контроля, постоянно должен служить предметом обсуждения, а в случае необходимости отдельные показатели должны заменяться более актуальными.

Все сказанное выше имеет большое значение и не может рассматриваться только лишь как этап внедрения. Мы хотели бы особенно подчеркнуть, что лишь в том случае, если стратегические карты становятся динамичной и функционирующей частью повседневной жизни компании, можно считать их внедрение законченным. Гораздо сложнее превратить стратегические карты в постоянно действующий инструмент управленческого контроля.

ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В заключение мы приводим примеры показателей, которые можно использовать для оценки тех или иных аспектов деятельности компании. Не следует рассматривать их как

обязательный набор — изо всего изложенного очевидно, что в каждом случае показатели должны отражать стратегию и иметь связь с ключевыми факторами успеха конкретной компании. Приведенные в этом приложении показатели позаимствованы из опыта деятельности многих компаний, а также из опубликованных научных работ, посвященных стратегическим картам.

Легко убедиться, что в состав предлагаемых показателей вошли как конечные показатели, так и показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако вполне логично рассматривать преимущественно итоговые показатели в аспекте финансовой деятельности, в то время как в аспекте обучения и развития в основном сосредоточены показатели, характеризующие основные факторы деятельности. Однако некоторые показатели, например количество полученных за определенный период патентов, могут рассматриваться как итоговые для аспектов обучения и развития за предыдущий период. В остальных ключевых аспектах чаще всего встречается сочетание итоговых показателей и показателей отдельных факторов деятельности. Например, в аспекте отношений с потребителей время на оформление заказа, видимо, характеризует один из основных факторов деятельности, а лояльность потребителей является конечным результатом. Наряду с этим, лояльность покупателей стимулирует объем продаж, наглядно подтверждая наличие причинно-следственных связей между показателями стратегических карт .

АСПЕКТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

21. Общая сумма активов, доллары.
22. Стоимость активов на одного работающего, доллары.
23. Капиталооотдача, %.
24. Объем продаж новых видов продуктов или услуг, доллары.
25. Производительность труда на одного работающего, доллары.
26. Рентабельность активов, %.
27. Прибыль от новых видов продуктов или услуг, доллары.
28. Прибыль на одного работающего, доллары.
29. Рыночная стоимость акций, доллары. ,
30. Доходность чистых активов, %.
31. Добавленная стоимость на одного работающего, доллары.
32. Доходность активов, %.
33. Доходность на вложенный капитал, %.
34. Рентабельность объема продаж, %.
35. Коэффициент маржинального дохода или маржинальный доход (выручка за вычетом переменных расходов), %.
36. Маржинальный доход на одного работающего, доллары.
37. Денежный поток, доллары.
38. Отношение собственного капитала к общей сумме активов, платежеспо собность (%).
39. Доходность инвестиций, %.
40. Сумма затрат, доллары.

Можно рассматривать и другие показатели. Их более полный перечень приводится в учебниках по финансовому анализу. Однако из приведенного списка очевидно, что некоторые авторы (например, Р. Каплан и Д. Нортон) стремятся включить в этот аспект деятельности показатели, в большей степени ориентированные на рынок (рентабельность продаж в отдельных сегментах потребителей и др.). Хотя такие показатели характеризуют деятельность компании за прошедший период времени и могут быть получены (с некоторыми усилиями) из данных финансового учета компании, они имеют отношение и к аспекту отношений с потребителями.

Показатели аспекта финансовой деятельности позволяют проводить сравнительный анализ различных подразделений компании, ее сопоставление со среднеотраслевыми значениями, а также анализ за различные периоды времени. Например компания *Volvo* эффективно использует графики и временные ряды для презентации своей политики и стратегии. В этом аспекте могут рассматриваться как показатели состояния, так и динамические показатели (т.е. рассчитываемые на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах).

АСПЕКТ ОТНОШЕНИЙ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

21. Количество потребителей.
22. Доля рынка, %.
23. Годовой объем продаж на одного потребителя, доллары.
24. Количество потерянных покупателей, в абсолютном выражении или в %.
25. Среднее время приемки заказа, часы.
26. Количество потребителей на одного работающего, в абсолютном выражении или в %.
27. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве контактов с покупа телями, %.
28. Индекс удовлетворенности потребителей, %.
29. Индекс приверженности потребителей, %.
30. Затраты на одного потребителя, доллары.
31. Количество посещений потребителей.
32. Количество рекламаций.
33. Расходы на маркетинг, доллары.
34. Индекс торговой марки, %.
35. Средняя продолжительность связей с потребителями, дни.
36. Средний размер поставок одному потребителю, доллары.
37. Индекс количества потребителей, %.
38. Количество визитов потребителей в компанию.
39. Среднее время между контактом с потребителем и заключением сделки.
40. Расходы на обслуживание одного потребителя в год, доллары.

Некоторые из перечисленных показателей характеризуют восприятие потребителями компании, в том числе индекс удовлетворенности потребителей, различные индексы отношения потребителей к компании. Их можно декомпозировать по потребительским сегментам, каналам сбыта и т.п. Такие показатели одновременно отражают текущее положение компании в отношениях с определенным сегментом или группой потребителей, а также его изменение в течение последнего периода времени. Иными словами, такие показатели одновременно представляют собой нечто вроде баланса отношений с потребителями и отчета о прибылях и убытках. Опыт свидетельствует о том, что разработка прогноза продаж требует организации постоянного мониторинга в первую очередь косвенных показателей, таких как узнаваемость торговой марки и т.п. Кроме того, используются еще более глубокие косвенные показатели, например маркетинговые усилия компании или количество визитов к потенциальным покупателям. Такие показатели иногда включаются в аспект развития и обучения, особенно если они отражают сумму затрат, необходимых для выхода на определенный сегмент рынка или для репозиционирования компании.

В зависимости от ситуации (т.е. от установленных ключевых факторов успеха) могут потребоваться показатели, отражающие долю продуктов компании в общих закупках потребителей, частоту контактов с потребителями, количество работников, постоянно осуществляющих контакты с потребителями, и т.п. Такие показатели относительно редко упоминаются в литературе по маркетингу.

АСПЕКТ ВНУТРЕННИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

21. Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки, %.
22. Длительность ионного цикла, затраты на его отдельные ии.
23. Удельный вес своевременно выполненных заказов, %.
24. Средняя трудоемкость изделия.
25. Средний срок разработки нового вида продукта.
26. Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения.
27. Средняя трудоемкость отдельных технологических ий.
28. Периодичность поставок.
29. Среднее время принятия решения.
30. Оборачиваемость материальных запасов.
31. Рост производительности труда, %.
32. Производительность компьютерных систем (производительность процессора или объем хранимой информации).
33. Производительность компьютерных систем на одного работника.
34. Рост количества компьютерной техники, в абсолютном выражении или в %.
35. Удельный вес расходов на информационные системы в общей сумме администрати вных расходов, %.
36. Выброс вредных веществ в окружающую среду.
37. Влияние продуктов компании на окружающую среду.
38. Затраты на исправление ошибочных управленческих решений в общей сумме административных затрат, %.
39. Количество качественно выполненных заказов.
40. Административные расходы на одного работника, доллары.

Много из того, о чем говорилось в главе 7, имеет непосредственное отношение к этим показателям. Например, иногда целесообразно измерять и оценивать не только производительность каких-либо производственных процессов или операций в настоящий момент времени (например, длительность операционного цикла и т.п.), но имеющиеся резервы этих показателей, возможности их наращивания для выпуска большего объема продукции или расширения ее ассортимента. Как и в аспекте отношений с потребителями, представляет интерес информация о текущем состоянии компании и его изменении за определенный период времени. Если компания решила не выделять отдельный ключевой аспект персонала или трудовых ресурсов, то сюда можно включить показатели, отражающие эффективность взаимодействия работников и технологий. Очень полезно также включить сюда показатели эффективности использования информационных технологий. Потенциальные возможности развития и расширения деятельности компании часто заключаются в обучении работников методам более эффективного использования имеющихся технологий. С этой точки зрения компания заинтересована во включении в этот раздел показателей навыков работы с различными видами техники и технологии — особенно с информационными технологиями, Internet, корпоративной базой данных по потребителям и т.п.

АСПЕКТ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

19. Затраты на исследования и разработки, доллары.
20. Удельный вес расходов на исследования и разработки в общей сумме рас ходов, %.
21. Удельный вес расходов на совершенствование в общей сумме затрат на ин формационные технологии, %.
22. Продолжительность проектов по исследованиям и разработкам, дни.
23. Ресурсы, выделенные на исследования и разработки в общей величине ресур сов компании, %.
24. Инвестиции в подготовку персонала или установление отношений с потреби телями, доллары.
25. Инвестиции в исследования и разработки, доллары.
26. Расходы на подготовку и освоение новых продуктов, доллары.
27. Инвестиции в освоение новых рынков, доллары.
28. Частота прямых контактов с потребителями (в год).
29. Количество зарегистрированных патентов.
30. Средний срок действия патентов компании.
31. Количество рационализаторских предложений на одного работника.
32. Расходы на подготовку персонала на одного работника, доллары.
33. Индекс удовлетворенности работников, %.
34. Маркетинговые расходы на одного потребителя, доллары.
35. Индекс доверия работников к компании, %.
36. Удельный вес работников, не достигших определенного возраста, в их общей численности, %.
21. Непроизводительные расходы на одного потребителя в течение года, доллары.
22. Удельный вес новых продуктов в ассортименте компании, %.

Как и в предыдущем аспекте, перечисленные показатели часто отражают взаимодействие людей и технологий. Часто приходится включать в стратегические карты показатели, характеризующие еще не завершенные процессы в противоположность итоговым показателям. Как известно, высокий уровень образования сотрудников отдела стратегического развития еще не гарантирует компании большого количества успешных инновационных проектов, точно так же и значительная сумма средств, инвестированная в бизнес, не гарантирует последнему успешного развития. Отобранные

показатели должны давать возможность пользователям делать собственные заключения относительно достаточности и эффективности использования того или иного набора ресурсов.

Характер отобранных для этого аспекта показателей может быть достаточно различным в зависимости от природы инвестиций в будущие конкурентные преимущества. Как и в других случаях, важно охарактеризовать и состояние дел в данном аспекте, и их изменение в течение определенного времени. Отдел исследований и разработок или отдел информационных технологий обычно заинтересованы в сопоставлении своих затрат с полученными результатами работы — количеством зарегистрированных патентов, введенных в эксплуатацию информационных систем, удельным весом продаж новых продуктов, созданием новых обслуживающих подразделений и т.п. Эти показатели должны обеспечивать возможность сравнительного анализа отдельных подразделений и различных периодов времени.

АСПЕКТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

21. Индекс лидерства.
22. Индекс мотивированности персонала.
23. Количество работников.
24. Текучесть персонала, %.
25. Средний стаж работы сотрудников в компании.
26. Средний возраст сотрудников.
27. Время, затраченное на подготовку и переподготовку персонала, дни в год.
28. Соотношение временных и постоянных работников, %.
29. Удельный вес работников с университетским образованием, %.
30. Среднее количество дней отсутствия на работе.
31. Численность женщин-менеджеров.
32. Количество заявлений о приеме на работу в компанию.
33. Индекс доверия персонала, численность менеджеров.
34. Удельный вес работников моложе 40 лет, %.
35. Удельные годовые затраты на переподготовку персонала, доллары.
36. Количество штатных сотрудников, проводящих в офисе компании меньше половины рабочего времени.
37. Доля штатных работников в общей численности персонала, %.
38. Удельные годовые затраты на проведение подготовительных, презентационных или вспомогательных мероприятий, доллары.
39. Численность временных работников на полной ставке.
40. Численность совместителей или почасовых работников.

Если компания приняла решение о выделении самостоятельного ключевого аспекта трудовых ресурсов, то его показатели должны отражать стратегически важные характеристики персонала. Одной из таких характеристик вполне обоснованно считается компетентность работников, а кроме нее используется различное группирование работников по возрасту, полу, образованию, опыту, национальности и т.п. Текучесть персонала, отношение работников к компании, перспективы служебного роста или смены вида деятельности внутри компании также имеют большое значение. В конечном итоге отобранные показатели должны находиться в причинно-следственной связи с показателями других ключевых аспектов деятельности: например, количество контактов работников с потребителями соотносится и с аспектом отношений с потребителями, умение использовать информационные системы компании — с аспектом развития и обучения.

4. ЗАДАНИЕ

Разработайте стратегическую карту сбалансированных показателей для организации, выбранной вами в качестве базовой при изучении курса. Предложите собственную систему показателей, актуальных для вашей организации. Проанализируйте, насколько предложенная вами система сбалансированных показателей для организации удовлетворяет следующим требованиям:

1) все показатели должны иметь связь с финансовыми результатами деятельности компании;

2) между всеми показателями должна существовать причинно-следственная связь.

5. ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ И ПУТЕЙ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ, РОЛИ КОМПАНИИ В НЕЙ

При проведении анализа отрасли (внешней среды предприятия) и роли предприятия в ней целесообразно изучить основные сведения об экономическом положении страны, региона и города, в котором располагается предприятие. Анализ отрасли является составной частью анализа внешней среды предприятия на микроэкономическом уровне. Его цель – определить показатели отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Для целей отраслевого анализа под отраслью понимают совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные услуги или товары, конкурирующие на одном потребительском рынке.

Применительно к отрасли, в которой находится предприятие «Лидер» можно сказать следующее: в настоящее время отрасль по реализации товаров народного потребления находится в стадии зрелости, для которой характерно незначительное число конкурентов, наличие закрепившихся лидеров и определенных покупательских предпочтений, высокие стартовые барьеры. Фактором роста является постоянное обновление реализуемой продукции.

Предприятие «Лидер» занимается розничной торговлей и на сегодняшний день имеет множество конкурентов. Для выработки возможной конкурентной стратегии компании необходимо оценить ее конкурентную позицию. Одной из важных характеристик положения предприятия на рынке является завоеванная им доля рынка. Большинство наступательных стратегий выдвигает в качестве главной цели увеличение доли, стремление к лидерству на рынке. Определение доли рынка требует знания общего объема продажи на рынке.

Анализируя доли рынка, которые имеют конкуренты и их ассортимент можно выделить трех главных конкурентов продовольственных супермаркетов «Лидер» в городе Севастополь:

- сеть гипермаркетов «Новус» (23%);
- сеть супермаркетов «Сильпо» (15%);
- сеть супермаркетов «АТБ» (14%);

Доля рынка, которую занимают супермаркеты «Лидер», составляет приблизительно 23%. Соответственно, прочие конкуренты, кроме основных трех, занимают на рынке товарных услуг 25%. Для наглядности составим круговую диаграмму данных значений (рисунок 1).

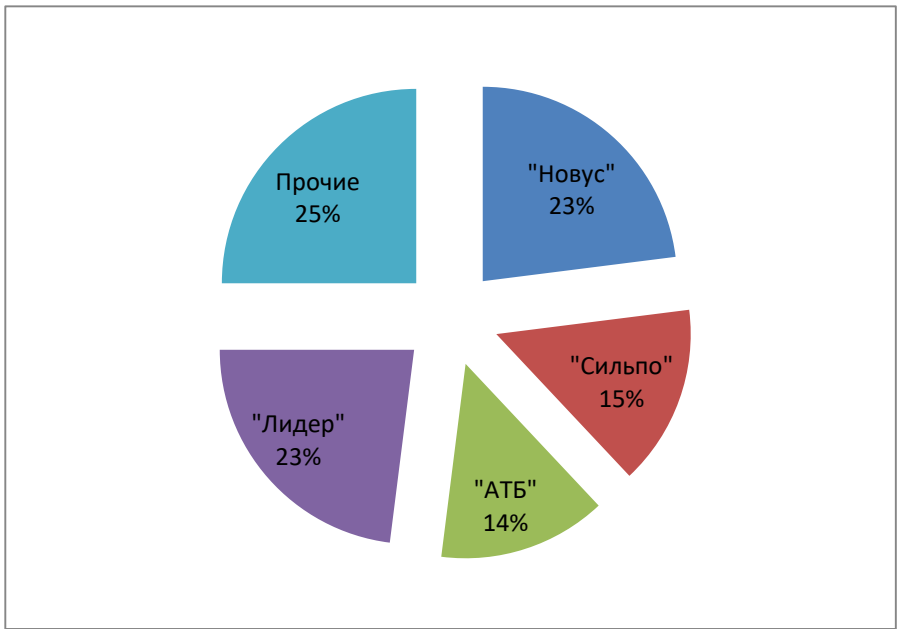

Рисунок 1 – Диаграмма распределения доли рынка товарных услуг между конкурентами предприятия «Лидер» в городе Севастополь

Из диаграммы видно, что наибольшие доли рынка занимают украинская сеть гипермаркетов «Новус», которая работает с 2008 года и имеет на сегодня 7 отделений в Севастополе, а также сеть супермаркетов «Лидер», которая имеет 28 магазинов в городе Севастополь. АТБ, занимающий 2 место, имеет 13 супермаркетов по всей территории города, а Сильпо – 4 гипермаркета.

В таблице 1 приведены конкурентные преимущества и недостатки основных конкурентов предприятия «Лидер».

Таблица 1 – Конкурентные преимущества и недостатки предприятия «Лидер»

Конку-ренты	Конкурентные преимущества/недостатки					
	Наличие в продаже бытовой химии	Наличие продукции собственного производства	Низкие цены	Удачное расположение торгового помещения	Наличие скидочных карт	Возможность развертывания магазина в цоколе жилого дома
«Лидер»	+	-	+	+	-	+
«Новус»	+	+	-	+	+	-
«АТБ»	+	+	+	+	-	-
«Сильпо»	+	+	-	+	+	-

РАЗРАБОТКА И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ МИССИИ КОМПАНИИ

Предприятие создано с целью получения прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности по реализации товаров. Предприятие «Лидер» обеспечивает своих покупателей товарами широкого ассортимента по умеренной цене при безусловном качестве товаров и идеальном обслуживании.

Миссия предприятия «Лидер» - быть наиболее привлекательным и незаменимым для своего (достаточного) круга потребителей, что выражается в их постоянной, устойчивой лояльности (т.е. многолетнем «отоваривании» только в этом магазине).

Т.к. продовольственные супермаркеты расположены близко к жилым массивам, то миссия вполне подтверждается. Покупателями товаров широкого ассортимента по умеренной цене при безусловном качестве товаров и идеальном обслуживании являются:

- все жители района, проживающие в радиусе 200 метров от магазина;
- целевая группа покупателей, проживающих в радиусе 400 метров от магазина;
- жители района, имеющие свои автомобили;
- поток покупателей, проходящих мимо магазина со стороны остановки общественного транспорта;
- обедающие сотрудники всех предприятий или учреждений, расположенных в 100-200 метров от магазина.

Удачное расположение супермаркета обеспечивает довольно обширный целевой сегмент потребителей, большинство из которых являются постоянными покупателями. В него входят мужчины и женщины всех возрастов. Основной целевой сегмент – это люди в возрасте от 20 до 60 лет, а также дети и подростки. Кроме того, низкий уровень цен обеспечивает спрос среди потребителей с различными уровнями дохода.

Как видно, продовольственные супермаркеты «Лидер» являются популярными в рамках города Севастополя, однако уступают лидирующие позиции конкурентам, т.к. не имеют собственного логистического комплекса. Логистическая деятельность на предприятии представлена фрагментарно и слабо развита. Исходя из данной проблемы, принято решение проанализировать существующую структуру логистической деятельности, включая складскую и транспортную логистику, и усовершенствовать ее.

Вопрос удорожания товаров из-за высоких затрат на транспортировку продукции на сегодняшний день является наиболее актуальным для Республики Крым и требует незамедлительного решения на уровне государства или на уровне отдельных предприятий. Он обусловлен уменьшением ассортимента более дешевого ценового сегмента товаров из-за задержки транспортных средств с продуктами питания на границе с Украиной и на паромной переправе в городе Керчь. Задержки обусловлены различными проблемами, которые влекут за собой несвоевременную доставку грузов с территории материковой части России и Украины на полуостров Крым и вызывают дополнительные накладные расходы у субъектов торговли.

В таблице 2 кратко представлены результаты SWOT-анализа на предприятии «Лидер».

Таблица 2 – SWOT-анализ предприятия «Лидер»

Сильные стороны	Слабые стороны
8. Стабильно низкие цены; 9. Удачное месторасположение супермаркетов; 10. Широкий ассортимент продукции. 11. Известность на рынке услуг; 12. Отлаженное партнерство с поставщиками; 13. Высокая квалификация персонала; 14. Качественная и свежая продукция.	7. Отсутствие службы маркетинга; 8. Логистическое управление; 9. Отсутствие склада для запасов продукции; 10. Зависимость от поставщиков; 11. Наличие сильных конкурентов; 12. Маленькие площади.
Возможности	Угрозы
10. Увеличение покупательской	7. Снижение уровня жизни населения

способности населения; 11. Расширение сети на уровне региона; 12. Поглощение конкурентов; 13. Совершенствование в управлении запасами; 14. Создание службы маркетинга; 15. Разорение и уход конкурентов; 16. Создание собственного производства хлебобулочных изделий; 17. Расширение ассортимента продукции; 18. Разработка систем лояльности для покупателей.	и его платежеспособности; 8. Нестабильность мировой политической ситуации; 9. Нестабильность валюты; 10. Увеличение налогов; 11. Поглощение конкурентами; 12. Потеря постоянных поставщиков.

Исходя из результатов проделанного SWOT-анализа на «Лидер», были сделаны следующие выводы:

4. Наиболее слабыми сторонами являются слабо развитая служба логистики, наличие сильных конкурентов и отсутствие склада запасов. Логистика на предприятии представлена фрагментарно, хотя для любой компании она представляет собой основу успешной деятельности.

5. Одной из возможностей развития для предприятия является совершенствование в управлении запасами при помощи постановки работы логистической деятельности. В продовольственных супермаркетах «Лидер» существует проблема «пустых полок», то есть наблюдается нехватка товаров, связанная со слабо развитой службой логистики на предприятии. Следовательно, для дальнейшего успешного развития супермаркетов необходима корректировка логистического управления запасами, а также совершенствование транспортной и складской логистики. Все это значительно увеличит прибыль предприятия, поспособствует его развитию и увеличит конкурентоспособность.

6. Самой большой угрозой предприятия является потеря постоянных поставщиков, которая повлечет за собой непостоянные поставки продукции. В таком случае важно иметь компетентную службу логистики, которая обеспечит предприятие запасами продукции во избежание проблемы «пустых полок».

На основании SWOT-анализа в данной работе предлагается решить задачу совершенствования логистической деятельности, включая складскую и транспортную логистику, путем внедрения автоматизированных систем управления для того, чтобы усовершенствовать снабжение предприятия продукцией, уменьшить недополученную прибыль.

Таким образом, правильно организованное логистическое управление сможет оказывать положительное влияние на функционирование всего предприятия в целом и на его доход.

В соответствие с ранее приведенными данными, определены следующие практические рекомендации для повышения эффективности логистической деятельности предприятия, а именно транспортной и складской логистики:

- совершенствовании складской логистики путем внедрения программы складского учета товаров «Мой Склад», которая позволит регулярно информировать поставщика о предполагаемых будущих потребностях покупателя;

- совершенствование транспортной логистики путем поиска новых поставщиков, постройки отдельно стоящего склада продукции и расчета оптимального транспортного маршрута для доставки товаров между поставщиком и магазином, а также между магазинами;

- поиск предприятий-поставщиков, расположенных в том регионе, в котором осуществляет торговую деятельность сеть продовольственных супермаркетов «Лидер».

Все это обеспечит предприятию сокращение недополученной прибыли, а также увеличение конкурентных преимуществ среди других продовольственных супермаркетов, осуществляющих торговую деятельность в г. Севастополь.

Данные мероприятия подразумевают реализацию стратегии инновации, а также минимизации издержек. Стратегия направленна на долговременное развитие в условиях рынка.

Стратегия инноваций предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей новым способом. Выбрав данную стратегию, предприятие стремится сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в сфере логистического управления в розничной торговле. Осуществив радикальную инновацию, предприятие получит возможность создания сверхприбыли за счет скачка в рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителей.

Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным предприятием. Статистика свидетельствует, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой - высоким уровнем прибыльности, в среднем более чем в 3 раза превышающим среднюю прибыльность инвестиций в экономически развитых странах.

Стратегия минимизации издержек будет достигаться путем эффекта масштаба, т.е. путем заказа больших партий товаров и получения скидки на них.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

При выборе ключевых аспектов деятельности мы руководствовались прежде всего логикой ведения торгового бизнеса, поэтому все отобранные аспекты тесно взаимосвязаны.

Предприятие «Лидер» содержит четыре ключевых аспекта:

5. Финансовая составляющая;
6. Клиентская составляющая;
7. Составляющая внутренних бизнес-процессов;
8. Составляющая развития компании и ее персонала.

Финансовая составляющая отражает интересы акционеров и содержит наиболее значимые для них цели, связанные с ростом финансовых показателей деятельности предприятия «Лидер». И хотя финансовая составляющая выделяется в отдельный аспект, все равно все прочие аспекты и цели следует проанализировать с финансовой точки зрения.

Клиентская составляющая включает цели, касающиеся повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, увеличения клиентской базы, объемов продаж товаров и увеличения доли рынка. Очевидно, финансовых целей можно добиться лишь при условии достижения успехов на рынке.

К аспекту деятельности внутренних бизнес-процессов относятся цели совершенствования процессов и структур предприятия, за счет которых достигаются успехи в работе с клиентами и завоевании рынка. При хорошо налаженных бизнес-процессах предприятие может существенно снизить логистические издержки.

Проекция развития компании и ее персонала имеет много альтернативных названий, однако обобщенно можно сказать, что в ней сосредоточены цели компании, связанные с развитием ее ключевых ресурсов, к которым относятся прежде всего люди. Цели данной проекции обеспечивают базу достижения успеха по всем остальным направлениям.

ДЕТАЛИЗАЦИЯ МИССИИ КОМПАНИИ ДЛЯ КЛЮЧЕВЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

На основании миссии предприятия и основных аспектов его деятельности приступим к разработки целей.

Исходными данными для ее решения является определение стратегии, выработанное до начала этого проекта. Цели ставятся исходя из двух установок:

3. Цель должна иметь стратегическое значение, т.е. не быть слишком «приземленной», соответствующей уровню компании.

4. Цель должна быть достаточно конкретной, чтобы сотрудники понимали, какие действия последуют за ее определением.

Учитывая данные требования были сформулированы стратегические цели предприятия «Лидер» и показатели ССП, присущие каждому аспекту в сфере торговли. Результаты в таблице 2 и 3.

Таблица 2 – Стратегические цели супермаркетов «Лидер»

Аспект	Стратегические цели
Финансы	1. Повысить рентабельность. 2. Снизить логистические расходы. 3. Увеличить прибыльность компании. 4. Обеспечить тенденцию долгосрочного роста прибыли компании.
Клиенты	5. Обеспечить наличие оптимального ассортимента товаров. 6. Привлеч клиентов за счет качественного обслуживания. 7.Повысить эффективность управления отношениями с заказчиками. 8. Увеличить (захват) доли рынка. 9. Проводить регулярные акции в супермаркетах. 10. Создать системы лояльности и скидок. 11. Обеспечить круглосуточного доступа клиентов к информации о супермаркетах. 12. Проводить регулярные опросы с целью выявления степени удовлетворенности клиентов.
Бизнес-процессы	13. Улучшить системы планирования. 14. Оптимизировать логистические цепочки. 15. Разработать и внедрить регламент процесса продаж 16. Создать базу надежных дистрибьюторов. 17. Повысить эффективность маркетинга.
Развитие компании (персонал)	18. Внедрить автоматизированные системы управления (ERP, CRM). 19. Повысить профессиональный уровень сотрудников. 20. Создать эффективное информационное обеспечение процессов управления отношениями с клиентами. 21. Обеспечить мотивацию сотрудников. 22. Провести оценку профессионального уровня сотрудников. 24. Повысить квалификацию директоров в сферах продаж и коммуникаций.

Таблица 3 –Показатели ССП супермаркетов «Лидер»

Аспект	Показатели ССП
Финансы	19. Рентабельность услуг. 20. Рентабельность капитала. 21. Чистая прибыль. 22. Удельный вес логистических расходов в сумме затрат. 23. Отклонения от финансового плана.

Клиенты	24. Доля постоянных клиентов. 25. Доля новых клиентов. 26. Количество рекламаций. 27. Доля рынка.
Бизнес-процессы	28. Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе/в магазине. 29. Сокращение времени на доставку товара (в минутах). 30. Рост автоматизации в супермаркетах. 31. Потери от порчи.
Развитие компании (персонал)	32. Индекс удовлетворенности сотрудников. 33. Доля персонала с высшим образованием. 34. Текучесть кадров. 35. Количество пользователей, работающих в автоматизированной системе управления. 36. Соблюдение сроков внедрения инноваций.

СОСТАВЛЕНИЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ССП ДЛЯ ПРОЦЕДУР СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

На данном этапе построим таблицу для общей оценки степени реализации стратегии, присвоив веса всем без исключения индикаторам сбалансированной системы. Результаты сведем в таблицу 4.

Таблица 4 – Оценка степени реализации стратегии

Показатели	План	Факт	СДЦ	Вес	СДЦ с учетом веса
Рентабельность услуг	26%	22,00%	84,62%	0,14	11,85%
Рентабельность капитала	9%	8,00%	88,89%	0,06	5,33%
Чистая прибыль	10%	8,00%	80,00%	0,1	8,00%
Удельный вес логистических расходов в сумме затрат	15%	21%	140,00%	0,1	14,00%
Отклонения от финансового плана	26%	26%	100,00%	0,05	5,00%
Доля постоянных клиентов	74%	82%	110,81%	0,06	6,65%
Доля новых клиентов	26%	18%	69,23%	0,04	2,77%
Доля рынка	35%	28%	80,00%	0,1	8,00%
Количество рекламаций	4	7	175,00%	0,06	10,50%
Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе/в магазине	1	3	300,00%	0,05	15,00%
Сокращение времени на доставку товара (в минутах)	60	57	95,00%	0,05	4,75%
Потери от порчи	5%	5%	100,00%	0,05	5,00%
Рост автоматизации в супермаркетах	35%	45%	128,57%	0,04	5,14%
Индекс удовлетворенности сотрудников	95%	98%	103,16%	0,01	1,03%
Количество пользователей, работающих в автоматизированной системе управления	3	7	233,33%	0,01	2,33%
Соблюдение сроков внедрения инноваций	90%	75%	83,33%	0,01	0,83%

Доля персонала с высшим образованием	90%	78%	86,67%	0,03	2,60%
Текучесть кадров	1%	3%	300,00%	0,04	12,00%
Степень достижения целей.	X	X	131,03%	1	120,79%

В таблице «СДЦ» – степень достижения целей.

Исходя из полученных в таблице 4 данных можно сделать вывод, что поставленные цели достигнуты и даже перевыполнены на 31%, что является отличным показателем. Также и с учетом весовых коэффициентов цели перевыполнены на 21%. Следовательно, стратегия выбрана весьма успешно.

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Процесс формирования стратегических карт был проведен по стандартным перспективам ССП, предложенным Нортоном и Капланом:

- Финансовые показатели деятельности компании;
- Клиенты и рынок сбыта;
- Внутренние бизнес-процессы;
- Развитие компании и ее персонал.

С учетом всех аспектов деятельности супермаркетов «Лидер» и системы сбалансированных показателей, расчитанных в таблице 4, разработана стратегическая карта предприятия «Лидер», представленная на рисунке 2.

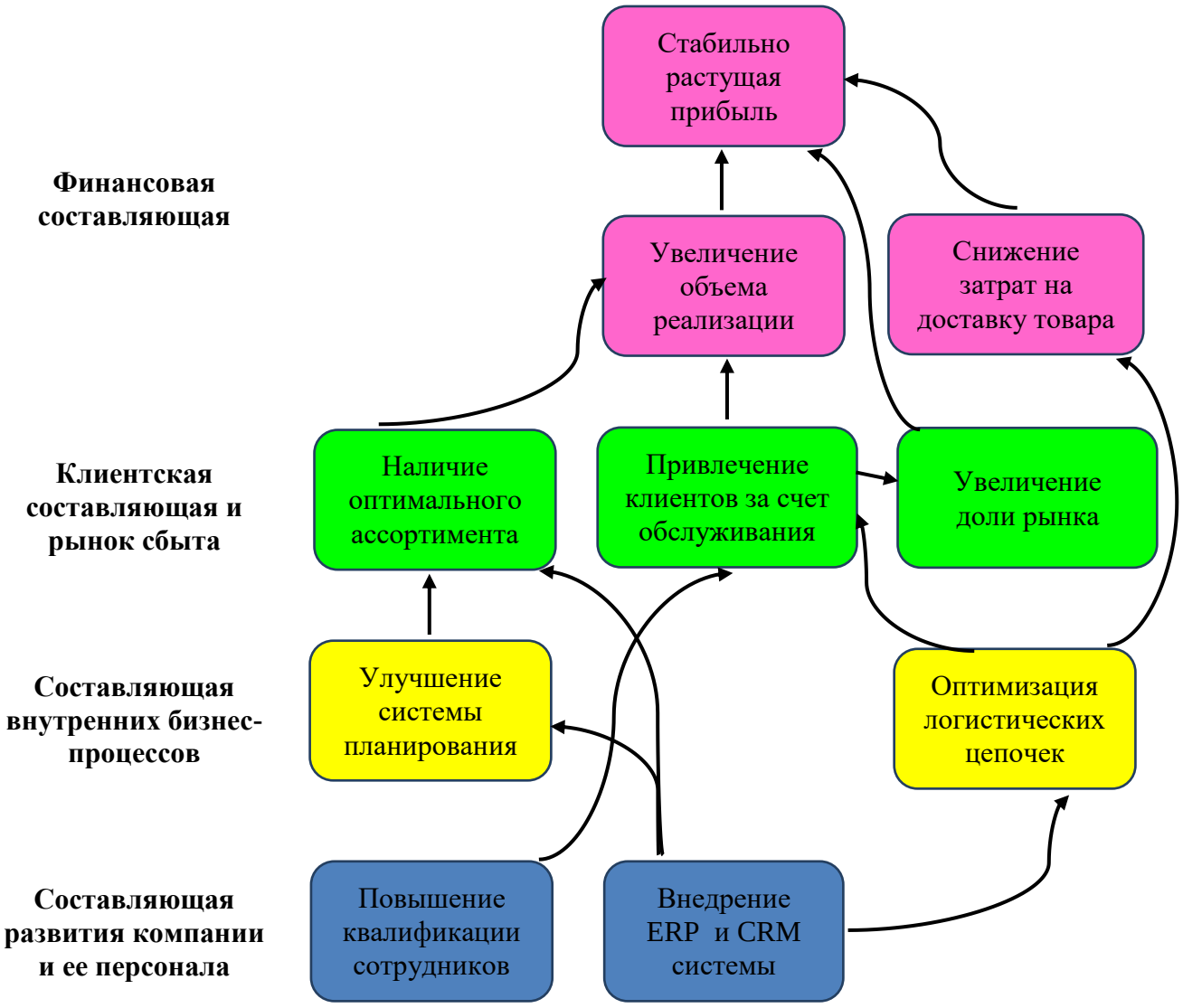

Рисунок 2 – Стратегическая карта предприятия «Лидер»

Методические указания к выполнению домашней контрольной работы «Использование SWOT-анализа для обоснования направления стратегического развития предприятия» по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ» для студентов направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (профили – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Данные методические указания посвящены самостоятельной работе по дисциплине «Стратегический управленческий учет и анализ». Выполнение контрольной работы предусмотрено рабочей программой дисциплины для студентов заочной формы обучения по направлению 38.04.01 «Экономика» (профиль – «Бухгалтерский учет и контроллинг в системе корпоративного управления»).

Теоретический материал в данных методических указаниях приведён в сжатом виде, для более глубокого понимания предмета следует обратиться к дополнительной литературе. Выполняя лабораторные работы, студент лучше усваивает лекционный материал, получает практические навыки ведения учет.

2. ЦЕЛЬ И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

Цель: изучить основы SWOT-анализа как ситуационного анализа в стратегической диагностике среды предприятия; закрепить практические навыки диагностики среды предприятия, оценке угроз и возможностей при разработке стратегий развития с использованием возможностей Excel

Задачи:

- Изучить теоретические основы SWOT-анализа
- Провести SWOT-анализ по данным базового предприятия

Для защиты контрольной работы студенту необходимо представить отчет, который выполняется от руки либо распечатывается.

3. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Метод SWOT анализа в стратегическом контроллинге

Определение SWOT анализа

Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия
- SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации
- SWOT анализ деятельности образовательного учреждения
- SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города
- SWOT анализ отдельного проекта, отдела
- SWOT анализ определенного рынка или отрасли
- SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги
- SWOT анализ личности

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

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

Периодичность проведения SWOT анализа. Рекомендуется проводить SWOT анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Элементы SWOT анализа

Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, T=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.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W=Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рыке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O=Opportunities

Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

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. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

Составление SWOT анализа

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа:

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегии товара:

- Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.
- На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.
- Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа
- На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT анализа привлеките заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Стандартный вид таблицы SWOT анализа

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Возможности	**Угрозы**

В таблице SWOT анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности.

Предлагаем простой и удобный кейс по составлению SWOT анализа предприятия с готовым шаблоном в формате Excel. Рассмотренный в статье пример SWOT анализа подойдет для любого производственного предприятия, производственной компании или некоммерческой организации.

Если ваша компания является точкой продаж, то данная статья о SWOT анализе на примере предприятия вам не очень подойдет. Рекомендуем перейти к примеру SWOT анализа магазина, разработанному специально для отрасли торговли.

Особенности SWOT анализа предприятия

При поиске сильных или слабых сторон, угроз или возможностей роста в процессе составления SWOT анализа помните следующие отличия производственной компании от предприятия торговли:

- Нет или ограничен прямой доступ к покупателю, есть посредники
- Принимает решения о позиционирование продукта и может выставлять требования к дилерам относительно условий продаж продукта
- Может влиять на потребительские качества и характеристики товара
- Может влиять на упаковку продукта
- Может регулировать цену продукта
- Имеет бюджет на продвижение своего товара

Этап первый: поиск сильных и слабых сторон

Первым шагом рассмотрите все варианты сильных и слабых сторон, и по каждому направлению выделите не менее 3 параметров, по которым можно оценить конкурентоспособность бизнеса.

Таб.1 Пример поиска сильных и слабых сторон при составлении SWOT-анализа.

Направление поиска	Варианты	Ключевые факторы успеха в сегменте	Рейтинг факторов	Лучше конкурентов	Хуже конкурентов
Внешний вид	Вид упаковки	Ключевой	1	+	
	Объем упаковки	не ключевой	3		+
	Размер упаковки		2		
	Удобство упаковки		и т.д		
	Эстетичность упаковки				
	Привлекательность дизайна				
	Заметность дизайна				
	Эстетичность дизайна				
	Соответствие дизайна имиджу товара				
Свойства товара	Эффективность решения главной проблемы клиента				
	Качество				
	Функциональные характеристики продукта				
	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания				
	Другие параметры товара				
Имидж бренда	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, улучшающие восприятие товара				
	Образы, сформировавшиеся мнения и имидж, ухудшающие восприятие товара восприятие товара				
Знание и лояльность	Уровень знания товара на рынке				
	Уровень лояльности к продукту				
	Частота покупки товара				
	Готовность рекомендовать товар знакомым				
	Частота смены торговой марки и переключение				
	Другие параметры лояльности				
Цена	Гибкость в отношении ценовой политики				
	Способность устанавливать более высокие цены				
	Чувствительность целевой аудитории к росту цен				
	Эффективное ценообразование				
	Другие параметры цены				
Широта ассортимента	Широта выбора товара в линейке				
	Отсутствие проблем с остатками товара (дефициты или профициты)				
	Ликвидность каждой единицы ассортимента				
	Скорость выпуска новых продуктов				
	Другие параметры ассортимента				
Себестоимость	Рост себестоимости продукта				
	Другие параметры себестоимости				
Технологии	Технологический уровень компании				
	Наличие патентов				
	Наличие технологий, позволяющих снижать себестоимость продукции				
	Производительность				
	Качество R&D				
	Другие параметры технологического развития				
Распределение товара	Дистрибуция товара				
	Монополизация каналов продаж				
	Качество выкладки товара в РТ				
	Наличие необходимого ассортимента в РТ				
	Заметность выкладки товара				
	Доля полки, занимаемая товаром в РТ				
	Другие параметры распределения				
Продвижение товара	Качество креатива и рекламных материалов				
	Уровень конвертации контакта в покупку				
	Уникальность стратегии продвижения				
	Уникальность каналов продвижения				
	Размер рекламного бюджета				
	Доля голоса в канале продвижения				
	A/S				
	Другие параметры продвижения				
Инвестиции и развитие	Возможность инвестирования в развитие				
	Гибкость в решениях				
	Скорость принятия решений				
	Мобильность компании на рынке				
	Другие параметры развития компании				
Персонал	Квалификация персонала				
	Количество персонала				
	Производительность персонала				
	Мотивация и вовлеченность персонала				
	Другие параметры качества персонала				

Читайте подробнее: о 12 направлениях для поиска сильных и слабых сторон товара в нашей методике.

Вторым шагом проведите дополнительную генерацию идей сильных и слабых стороны продукта, ответив на 6 вопросов:

- Какие конкурентные преимущества имеет товар?
- Основные причины покупки товара?
- Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?
- Назовите основные недостатки товара
- Перечислите основные причины отказа от товара
- Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?

Таб.2 Пример дополнительной генерации идей для SWOT анализа предприятия

Какие конкурентные преимущества имеет товар?
Преимущество 1 (заполнить)
Преимущество 2
Преимущество 3
Преимущество 4
Основные причины покупки товара?
Причина покупки 1 (заполнить)
Причина покупки 2
Причина покупки 3
Причина покупки 4
Какие характеристики товара помогают устанавливать более высокую цену?
Характеристика 1 (заполнить)
Характеристика 2
Характеристика 3
Характеристика 4

Назовите основные недостатки товара
Недостаток 1 (заполнить)
Недостаток 2
Недостаток 3
Недостаток 4
Перечислите основные причины отказа от товара
Причина отказа 1 (заполнить)
Причина отказа 2
Причина отказа 3
Причина отказа 4
Что мешает устанавливать более высокую цену на продукт?
Характеристика 1 (заполнить)
Характеристика 2
Характеристика 3
Характеристика 4

В результате первых двух шагов вы получите список возможных сильных и слабых сторон компании.

Третьим шагом проанализируйте каждый выбранный фактор:

- отметьте те факторы, которые являются ключевыми факторами успеха на рынке
- проранжируйте все факторы по степени влияния на продажи и прибыль компании от 1 до …
- по каждому фактору сравните свой товар с товарами ключевых конкурентов: параметры, по которым ваш товар лучше конкурентов — сильные стороны продукта, и наоборот

Этап второй: проверка важности сильных и слабых сторон

Не все перечисленные слабые и сильные стороны следует использовать в SWOT-анализе. Необходимо исключить незначительные факторы. Для этого проведите оценку важности выбранных параметров, оценив влияние каждого параметра на удовлетворенность клиентов и на прибыль компании.

Таб.3 Пример оценки важности сильных сторон

	Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Повышает ли сильная сторона прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов? (Если "да" - ставьте "+")
1	Сильная сторона 1	да	нет	да
2	Сильная сторона 2	да	да	да
3	Сильная сторона 3			
4	Сильная сторона 4			

Таб.4 Пример оценки важности слабых сторон

	Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Снижает ли слабая сторона прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")
1	Слабая сторона 1	нет	да
2	Слабая сторона 2	да	да
3	Слабая сторона 3		

В результате проверки все незначительные параметры отсеются и итоговый рейтинг сильных и слабых сторон будет готов.

Таб.5 Итоговый список сильных и слабых сторон товара

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Сильная сторона 1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	Слабая сторона 3
4	…	…

Этап третий: поиск возможностей роста

Перечислите возможные варианты источников роста продаж, основываясь на информации данной статьи. Придумайте дополнительные источники роста, ответив на 2 вопроса:

- Каким образом еще компания может увеличить продажи?
- Какие существуют пути снижения затрат?

Составьте рейтинг возможностей роста бизнеса по вкладу в продажи или прибыль компании:

Таб.6 Предварительный рейтинг возможностей роста компании

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от возможности в мес.	Рейтинг факторов
Новые рынки сбыта (географическая экспансия)	Рынок 1		
	Рынок 2		
	Рынок 3		
Новые товарные группы	Товарная группа 1		
	Товарная группа 2		
	Товарная группа 3		
Новые потребители на текущих рынках	Группа потребителей 1		
	Группа потребителей 2		
	Группа потребителей 3		
Охват новых потребностей текущих потребителей	Новая потребность 1		
	Новая потребность 2		
	Новая потребность 3		
Частота покупки (как заставит покупать чаще?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Объем покупки (Как заставит покупать больше?)	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более дешевого производства и распределения товара	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более дешевого и целевого продвижения продукта	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Варианты более быстрого и легкого доступа к целевой аудитории	Вариант 1		
	Вариант 2		
	Вариант 3		
Улучшение экономического и политического климата			
Уход крупных игроков			
Дополнительная генерация возможностей	**Какие существуют источники роста для компании?**		
	Источник роста 1 (заполнить)		
	Источник роста 2		
	Источник роста 3		
	Источник роста 4		
	Какие существуют пути снижения затрат?		
	Возможность 1 (заполнить)		
	Возможность 2		
	Возможность 3		
	Возможность 4		

Этап четвертый: проверка реальности каждой возможности роста

Исключаем лишние возможности, не влияющие на прибыль бизнеса и удовлетворенность клиентов:

Таб.7 Проверка возможностей роста

	Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли возможность увеличить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Существуют ресурсы на реализацию возможности?? (Если "да" - ставьте "+")
1	Возможность 1	да	нет	да
2	Возможность 2	да	да	да
3	Возможность 3			

И получаем итоговый рейтинг возможностей для использования в SWOT-анализе:

Таб.8 Итоговый рейтинг возможностей роста

	Возможности
1	Возможность 1
2	Возможность 2
3	Возможность 3
4	...

Этап пятый: поиск угроз бизнеса

Перечислите возможные варианты угроз, используя информацию данной статьи. Подумайте над дополнительными угрозами бизнеса, ответив на 2 вопроса:

- Какие еще факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?
- Какие еще факторы могут повлиять на рост себестоимости или снижение прибыли?

Составьте рейтинг угроз бизнеса по вкладу в продажи или прибыль компании:

Таб.9 Предварительный список угроз для конкурентоспособности компании

Направление поиска	Варианты	Объем продаж от угрозы в мес.	Рейтинг факторов
Какие изменения аудитории могут привести к отказу от товара компании	Изменение стиля жизни		
	Изменение предпочтений		
	Изменение размера аудитории		
	Изменение уровня дохода аудитории		
	Изменение культуры использования продукта		
	Изменение поведения при выборе продукта		
	Изменение требований к продукту		
	Другие варианты		
Какие изменения внешней среды могут привести к снижению спроса на продукт?	Ужесточение правового регулирования		
	Ухудшение экономического положения в стране		
	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов		
	Другие варианты		
Ужесточение конкуренции	Вход крупных игроков		
	Низкие входные барьеры		
	Появление более дешевых аналогов		
	Утрата преимущества продукта		
	Окончание патента		
	Развитие технологий		
	Другие варианты		
Дополнительная генерация слабых сторон продукта	Какие факторы могут повлиять на снижение объемов продаж компании?		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		
	Какие факторы могут повлиять на рост себестоимости и снижение прибыли компании?		
	Фактор 1 (заполнить)		
	Фактор 2		
	Фактор 3		
	Фактор 4		

Этап шестой: проверка значимости угроз бизнеса

Исключаем лишние угрозы для бизнеса, не влияющие на прибыль бизнеса и удовлетворенность клиентов в течение 5 лет:

Таб.10 Проверка списка угроз бизнесу

	УГРОЗЫ	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента? (Если "да" - ставьте "+")	Может ли угроза снизить прибыль компании? (Если "да" - ставьте "+")	Угроза возникнет в течении 5 лет? (Если "да" - ставьте "+")
1	Угроза 1	да	нет	да
2	Угроза 2	да	да	да
3	Угроза 3			

И получаем итоговый рейтинг угроз для использования в SWOT-анализе:

Таб.11 Итоговый рейтинг угроз для таблицы SWOT анализа

	Угрозы
1	Угроза 1
2	Угроза 2
3	Угроза 3
4	...

Этап седьмой: пример составления таблицы SWOT-анализа

Переносим все факторы в таблицу SWOT-анализа, сохраняя рейтинг важности.

Таб.12 Таблица SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сильная сторона 1	1	Слабая сторона 1
2	Сильная сторона 2	2	Слабая сторона 2
3	Сильная сторона 3	3	Слабая сторона 3
4	...	4	...
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Возможность 1	1	Угроза 1
2	Возможность 2	2	Угроза 2
3	Возможность 3	3	Угроза 3
4	...	4	...

Этап восьмой: написание выводов по проведенному SWOT анализу

Составляем выводы по проведенному SWOT-анализу, используя рекомендации данной статьи.

Таб.13 Выводы по SWOT анализу

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН:
1. Какое конкурентное преимущество следует укреплять компании?
2. Какие сильные стороны компании не так очевидны для покупателей и нуждаются в более эффективной коммуникации?
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ:
3. Что необходимо сделать, чтобы в максимально короткий срок реализовать возможности?
4. Как в развитии возможностей использовать сильные стороны продукта?
АНАЛИЗ СЛАБЫХ СТОРОН:
5. Как минимизировать влияние слабых сторон на продукт?
6. План действий по устранению слабых сторон или превращению слабых сторон в сильные
7. Как скрыть те слабые стороны, которые невозможно изменить?
АНАЛИЗ УГРОЗ:
8. Каким образом можно нейтрализовать угрозы?
9. Можно ли преобразовать угрозы в возможности бизнеса и в источники роста продаж?
10. Что необходимо сделать, чтобы защититься от угроз в максимально короткий срок?

SWOT анализ готов.

4 ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Цель: изучить основы SWOT-анализа как ситуационного анализа в стратегической диагностике среды предприятия; закрепить практические навыки диагностики среды предприятия, оценке угроз и возможностей при разработке стратегий развития.

Таблица 1 – Матрица SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	1. Гибкая ценовая политика 2. Быстрая реакция на изменения рынка 3. Программа социальной ответственности 4. Концентрация на выпуске небольшого объема высокомаржинальных препаратов. 5. Усиление глубины локализации производства лекарственных препаратов в совместных проектах с лидирующими зарубежными фармацевтическими компаниями 6. Расширение участия Компании в государственной программе импортозамещения 7. Автоматизация процессов планирования производства 8. Разработка и внедрение новых препаратов, расширение линейки лекарственных форм и дозировок выпускаемых препаратов 9. Расширение ассортимента лекарственных средств, SKU в номенклатуре	1. Высокая себестоимость некоторых групп товаров 2. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 3. Высокая степень износа оборудования 4. Затянувшееся строительство новых и реконструкция имеющихся корпусов для производства лекарственных препаратов 5. Срок действия большинства сертификатов соответствия требованиям различных систем качества в среднем заканчивается в марте-мае 2018 года. 6. Снижение выручки от продажи брендированных товаров
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. Увеличение государственных программ по обеспечению лекарственными препаратами различных групп населения 2. Оптимизация затрат посредством скидокот поставщиков 3. Увеличение затрат на инновационную деятельность 4. Наличие новых привлекательных географических рынков 5. Разработка новой системыобучения персонала 6. *Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителения*	1.Высокая конкуренция 2.Усиление государственного регулирования безопасности, качества и эффективности лекарственных средств при их обращении, а также цен реализации ряда товаров 3.Рост темпов инфляции в связи с необходимостью перерегистрации предельных цен на Перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) 4.Снижение уровня жизни населения 5.Снижение потребления в натуральном выражении в коммерческом сегменте 6.Значительное влияние стоимости концентратов на стоимость препаратов 7. Зависимость от взаимодействия с зарубежными организациями

Таблица 2 - Матрица возможностей.

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокое	Внедрение новых технологий	Сотрудничество с зарубежными и отечественными компаниям	Повышение благосостояния населения
Среднее	Обновление оборудования	Квалифицированный персонал	Предоставление сопуствующих услуг
Низкое	Увеличение участия в программах государственных закупок	Заключение новых международных договоров	Изменение законодательства

Таблица 3 - Матрица угроз

Вероятность угрозы	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Ужесточение государственного регулирования	Повышение стоимости затрат	Изменение валютных курсов
Средняя	Ухудшение благосостояния населения	Уменьшение географии рынка сбыта	Инфляция
Низкая	Изменение требований законодательства	Наращение влияния конкурентов	Конфликт интересов с дочерними компаниями

Таблица 4–Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1. Гибкая ценовая политика 2. Быстрая реакция на изменения рынка 3. Программа социальной ответственности 4. Концентрация на выпуске небольшого объема высокомаржинальных препаратов. 5. Усиление глубины локализации производства лекарственных препаратов в совместных проектах с лидирующими зарубежными фармацевтическими компаниями 6. Расширение участия Компании в государственной программе импортозамещения 7. Автоматизация процессов планирования производства 8. Разработка и внедрение новых препаратов, расширение линейки лекарственных форм и дозировок выпускаемых препаратов 9. Расширение ассортимента лекарственных средств, SKU в номенклатуре	Список слабых сторон: 1. Высокая себестоимость некоторых групп товаров 2. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 3. Высокая степень износа оборудования 4. Затянувшееся строительство новых и реконструкция имеющихся корпусов для производства лекарственных препаратов 5. Срок действия большинства сертификатов соответствия требованиям различных систем качества в среднем заканчивается в марте-мае 2016 года. 6. Снижение выручки от продажи брендированных товаров
Список возможностей: 1. Увеличение государственных программ по обеспечению лекарственными препаратами различных групп населения 2. Оптимизация затрат посредством скидок от поставщиков 3. Увеличение затрат на инновационную деятельность 4. Наличие новых привлекательных географических рынков 5. Разработка новой системы обучения персонала 6. Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителения	Строительство, расширение реконструкция производственных площадей. Предоставление привилегий крупным заказчикам. Активное участие в государственных программах снабжения медицинскими препаратами различных категорий граждан посредством участия в аукционах. Применение новых платежных систем в веб-сервисе Развитие системы обучения сотрудников Организация и финансирование инновационных программ для молодых ученых. Заключение новых международных и внутринациональных договоров сотрудничества Разработка и поиск новых медицинских препаратов. Развитие системы сопутствующих услуг для потребителей	Оптимизация имеющихся производственных процессов Поддержка программ по разработке и внедрению новейшего оборудования. Внедрение системы контроля качества предоставляемых услуг Систематические курсы повышения квалификации сотрудников

Список угроз: 1. Высокая конкуренция 2. Усиление государственного регулирования безопасности, качества и эффективности лекарственных средств при их обращении, а также цен реализации ряда товаров 3. Рост темпов инфляции в связи с необходимостью перерегистрации предельных цен на Перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП) 4. Снижение уровня жизни населения 5. Снижение потребления в натуральном выражении в коммерческом сегменте 6. Значительное влияние стоимости концентратов на стоимость препаратов 7. Зависимость от взаимодействия с зарубежными организациями	Предоставление дифференцированной продукции на рынке, снижение цен на препараты первой необходимости Мониторинг основных факторов (уровня жизни населения, изменения законодательства,) Ориентация на участие в государственных программах. Активное взаимодействие с зарубежными партнерами для обмена опытом по оптимизации процессов производства, поиска новых фармакологических средств.	

Таблица 5 - Оценка факторов внутренней среды компании

Факторы		Ai
Сильные стороны	Гибкая ценовая политика	3
	Быстрая реакция на изменения рынка	4
	Программа социальной ответственности	2
	Концентрация на выпуске небольшого объема высокомаржинальных препаратов.	5
	Усиление глубины локализации производства лекарственных препаратов в совместных проектах с лидирующими зарубежными фармацевтическими компаниями	5
	Расширение участия Компании в государственной программе импортозамещения	4
	Автоматизация процессов планирования производства	4
	Разработка и внедрение новых препаратов, расширение линейки лекарственных форм и дозировок выпускаемых препаратов	5
	Расширение ассортимента лекарственных средств, SKU в номенклатуре	3
Слабые стороны	Высокая себестоимость некоторых групп товаров	4
	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия	3
	Высокая степень износа оборудования	3
	Затянувшееся строительство новых и реконструкция имеющихся корпусов для производства лекарственных препаратов	5
	Срок действия большинства сертификатов соответствия требованиям различных систем качества в среднем заканчивается в марте-мае 2016 года.	5
	Снижение выручки от продажи брендированных товаров	4

Таблица 6 - Оценка факторов внешней среды компании

Факторы		Kj	Pj
Возможности	Увеличение государственных программ по обеспечению лекарственными препаратами различных групп населения	5	0,7
	Оптимизация затрат посредством скидок от поставщиков	5	0,8
	Увеличение затрат на инновационную деятельность	5	0,9
	Наличие новых привлекательных географических рынков	3	0,7
	Разработка новой системы обучения персонала	3	0,6
	Развитие корпоративных клиентов и новых отраслей потребителения	3	0,5
Угрозы	Высокая конкуренция	4	0,7
	Усиление государственного регулирования безопасности, качества и эффективности лекарственных средств при их обращении, а также цен реализации ряда товаров	3	0,8
	Рост темпов инфляции в связи с необходимостью перерегистрации предельных цен на Перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ЖНВЛП)	5	0,6
	Снижение уровня жизни населения	4	0,7
	Снижение потребления в натуральном выражении в коммерческом сегменте	3	0,6
	Значительное влияние стоимости концентратов на стоимость препаратов	4	0,6
	Зависимость от взаимодействия с зарубежными организациями	4	0,4

Таблица 7 – Матрица оценок SWOT-анализа

			Возможности						Угрозы						
		Kj	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
		pj	5	5	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4
		Ai	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,4
Сильные стороны	1	3	10,5	12	13,5	6,3	5,4	4,5	8,4	7,2	9	8,4	5,4	7,2	4,8
	2	4	14	16	18	8,4	7,2	6	11,2	9,6	12	11,2	7,2	9,6	6,4
	3	2	7	8	9	4,2	3,6	3	5,6	4,8	6	5,6	3,6	4,8	3,2
	4	5	17,5	20	22,5	10,5	9	7,5	14	12	15	14	9	12	8
	5	5	17,5	20	22,5	10,5	9	7,5	14	12	15	14	9	12	8
	6	4	14	16	18	8,4	7,2	6	11,2	9,6	12	11,2	7,2	9,6	6,4
	7	4	14	16	18	8,4	7,2	6	11,2	9,6	12	11,2	7,2	9,6	6,4
	8	5	17,5	20	22,5	10,5	9	7,5	14	12	15	14	9	12	8
	9	3	10,5	12	13,5	6,3	5,4	4,5	8,4	7,2	9	8,4	5,4	7,2	4,8
Слабые стороны	1	4	14	16	18	8,4	7,2	6	11,2	9,6	12	11,2	7,2	9,6	6,4
	2	3	10,5	12	13,5	6,3	5,4	4,5	8,4	7,2	9	8,4	5,4	7,2	4,8
	3	3	10,5	12	13,5	6,3	5,4	4,5	8,4	7,2	9	8,4	5,4	7,2	4,8
	4	5	17,5	20	22,5	10,5	9	7,5	14	12	15	14	9	12	8
	5	5	17,5	20	22,5	10,5	9	7,5	14	12	15	14	9	12	8
	6	4	14	16	18	8,4	7,2	6	11,2	9,6	12	11,2	7,2	9,6	6,4

Таблица 8 – Матрица оценок взаимодействия факторов SWOT-анализа

			Возможности						Угрозы						
		Kj	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
		pj	5	5	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	4
		Ai	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,4
Сильные стороны	1	3	0,8	1	-0,7	0,7	0	1	0,7	0,5	0,4	0,7	-0,8	0,4	0,2
	2	4	0,7	0,4	0,8	0,7	0,7	0,8	0,7	0,5	0,8	0,8	-0,8	0,5	0,1
	3	2	0,5	0	0,2	0,6	0,6	0	0,5	0,3	0,1	1	0,6	0,1	0
	4	5	1	0,5	0,8	1	0,1	0,7	0,8	0,9	1	0,1	-0,6	0,8	0,7
	5	5	0,7	0	0,9	1	0,8	0,7	0,8	-0,9	1	0,2	0	0,8	0,7
	6	4	1	0,7	0,7	0,7	0,1	0,8	0,7	0,8	0,7	0,7	-0,6	0,6	-0,7
	7	4	0,2	0	0,8	0,5	0,4	-0,7	-0,6	0	0,7	0,2	0	0,2	0,5
	8	5	0,9	0,4	0,9	0,7	0,8	0,8	0,8	0,6	0,9	0,2	0,3	0,7	0,1
	9	3	0,7	0,3	0,7	0,6	0,7	0,9	0,8	0,7	0,7	0,2	0,2	0,8	0,2
Слабые стороны	1	4	-0,7	-0,7	0,8	0,1	0,5	-0,6	-1	-0,8	0,7	1	1	1	0,6
	2	3	0,1	0	-0,6	0	-0,8	0,2	0	0	0	0,1	0,2	0	0
	3	3	0,5	0	-0,8	0	0	0,1	0	0	0,3	0,2	0,3	0	0
	4	5	0,5	0	0,8	-0,5	0	0,1	-0,7	0,2	0	0,1	0,6	0	0
	5	5	0	0	-0,5	0	0	0	-0,9	-0,7	0	0	0	0	0
	6	4	-0,5	-0,4	0	-0,4	0	-0,6	0,8	0	-0,4	1	0,1	0,7	0,2

Таблица 9 – Итоговая матрица оценок для формирования стратегии

	возможности	угрозы
Сильные стороны	359,6	255,94
Слабые стороны	-30,69	31,76

Вывод: Анализ матрицы SWOT-анализа показал, что компании необходимо разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей и нейтрализовать угрозы внешней среды. Например, эффективными будут стратегии направленные на рост и увеличение продаж, также на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции.

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Таблица 1 – Основная и дополнительная литература

№	Наименование и полное библиографическое описание	Количество экземпляров в библиотеке
	Основная литература	
1	Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 386 с. — (Серия : Магистр). — ISBN 978-5-534-00652-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/413109	Электронный доступ через ЭБС Университета
2	Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 240 с. — (Серия : Бакалавр. Специалист. Магистр). — ISBN 978-5-534-05061-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/416093	Электронный доступ через ЭБС Университета
3	*Попов, С. А.* Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/412477	Электронный доступ через ЭБС Университета
	Дополнительная литература	
1	Илышев, А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.М. Илышев, Н.Н. Илышева, Т.С. Селевич. — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 480 с. — Режим доступа:	Электронный доступ через ЭБС Университета
2	*Отварухина, Н. С.* Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 427 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/413065	Электронный доступ через ЭБС Университета