МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА И ОТДЕЛЬНЫХ ТЕМ

Методические рекомендации (материалы) преподавателю

Стратегический менеджмент является наукой, предназначенной оказать теоретическую, методическую и, отчасти, практическую помощь будущим руководителям хозяйствующих субъектов, а также персоналу, специализирующемуся на решении стратегических задач.

Данный курс является составной частью программы подготовки магистрантов. Предмет курса составляют основные методы и инструменты стратегического анализа, ориентированных на поиск ключевых факторов успеха, ведущих к повышению конкурентоспособности современных организаций. Дисциплина позволяет расширить теоретическую подготовку магистранта, углубить знание прикладных вопросов, связанных с подготовкой специалистов-профессионалов, свободно и легко ориентирующихся в современном мире, способных на основе полученных знаний творчески, оперативно, обоснованно и с минимальным риском принимать решения по вопросам дальнейшего развития современных предприятий, разрабатывать и реализовывать на практике стратегические и текущие планы, увязывать их с основными управленческими процессами внутри организации, осуществлять постоянный мониторинг за изменениями, происходящими в её внутренней и внешней средах, и в соответствии с ними вносить необходимые коррективы в комплекс мероприятий по реализации стратегий.

Курс построен так, что преподаватели освещают не только теоретические аспекты рассматриваемых вопросов, но и обращают внимание на их практическое применение.

Учебным планом дисциплины «Современный стратегический анализ» предусмотрено чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций. На лекциях магистранты получают основы базовых знаний по изучаемой дисциплине. На семинарских занятиях контролируется уровень восприятия, знания и качество работы студентов с лекционным материалом, учебниками и учебными пособиями, законодательными актами в области стратегического менеджмента. При подготовке к семинарским занятиям в первую очередь магистранты должны повторить лекционный материал, а потом познакомиться с основной и дополнительной литературой по теме, рекомендованной кафедрой. Литература по теме занятий выбирается магистрантами из соответствующих тем программы по дисциплине. Кроме того, на семинарских занятиях для закрепления полученных теоретических знаний, для развития практических навыков расчетов налоговых платежей, магистрантам предлагается выполнить специальные задания, разрешить конкретные профессиональные ситуации.

**Методические указания магистрантам**

Большое место в учебном плане отведено самостоятельной работе студентов. Основными задачами самостоятельной работы являются:

* углубление, расширение и закрепление полученных теоретических знаний;
* формирование навыков работы со специальной литературой, законодательными и другими нормативно-правовыми документами по налогам;
* изучение вопросов налогового менеджмента, переданных на самостоятельное рассмотрение.

Помощь студентам в организации самостоятельной работы окажут специальные практикумы, включающие задачи, тесты, вопросы для самоконтроля рекомендованные кафедрой.

Данный курс разработан для специальности 1-25 81 04 «Финансы и кредит» и тесно взаимосвязан с прочими дисциплинами специальности. Всего часов по дисциплине - 66, из них всего часов аудиторных 30, в том числе 16 часов - лекции, 14 часов - практические занятия. Рекомендуемая форма контроля - зачет.

Текущий контроль знаний магистрантов проводится посредством опросов и выполнения контрольных заданий, промежуточный – в виде тестирования, итоговый контроль – по результатам зачета или итоговой работы. Лекции и семинарские занятия проводятся в форме дискуссий и мозговых штурмов по актуальным проблемам современного стратегического менеджмента.

Изучение дисциплины заканчивается подготовкой итоговой работы, написанной **магистрантами** на основе анализа фактических материалов, которые должны ими быть собраны в ходе анализа деятельности конкретных организаций и обсуждены на семинарских занятиях. **магистранты** должны определить основные проблемы, возникающие в работе современных отечественных предприятий или зарубежных компаний, действующих на территории **республики**, и предложить способы их разрешения, основанные на выборе эффективной стратегии, направленной на увеличение продаж и повышение общей конкурентоспособности на рынке.

Итоговая работа по дисциплине позволяет проверить не столько знания **магистранта**, сколько его профессиональные компетенции решения практических комплексных задач, а также «подтолкнуть» студента к принятию самостоятельных управленческих решений.

При подготовке итоговой работы используются такие активные формы проведения занятий, как работа в команде, case-study, обучение на основе опыта и т.п.

Последовательность подготовки итоговой работы включает следующие этапы.

I шаг. Ознакомление с положением, в котором находится лицо, принимающее решение в области стратегического управления, в соответствии с поставленными задачами и имеющимися в его распоряжении ресурсами.

II шаг. Выявление и определение симптомов проблемы, для чего следует прибегнуть к мониторингу рыночной ситуации, используя такие индикаторы, как «уровень конкуренции в отрасли», «товарный ассортимент», «качество обслуживания», «диапазон цен», «методы продвижения», «группы потребителей», «степень предпринимательского риска», «динамика показателей объёмов реализации», «доля рынка», «норма прибыли», «рекламации клиентов» и др.

III шаг. Анализ причин возникновения проблемы. При этом для каждого симптома выявляются основные причины его возникновения с построением между ними соответствующих логических связей, учитывающих действия конкурентов в отрасли, поведение потребителей, изменения факторов внешней среды и др.

IV шаг. Определение состава действий по смягчению проявления проблемы, для чего в пределах тех ресурсов и компетенций, которыми располагает исследуемая организация, следует выработать несколько возможных стратегических подходов по улучшению её хозяйственной деятельности.

V шаг. Изучение ожидаемых последствий предлагаемых действий. При этом необходимо определить, какое воздействие предлагаемые меры окажут непосредственно на решаемую проблему.

Объектами исследования могут выступать предприятия и учреждения, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку, а также организации, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов (для очно-заочной и заочной форм обучения).

После выбора объекта исследования студент может (по желанию) получить на кафедре предварительную консультацию у преподавателя по содержанию итоговой контрольной работы и ее структуре.

После выбора объекта исследования магистрантам необходимо выполнить следующие задания:

- провести анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

- изучить ресурсы и конкурентные возможности (полученные результаты отразить в матрицах PEST и SWOT);

- определить конкурентную устойчивость исследуемой организации, что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как: «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.;

- сформулировать стратегическое видение и миссию;

- выдвинуть новые приоритетные цели;

- разработать эффективную конкурентную стратегию, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсов, компетенций и конкурентных возможностей;

- обосновать выбор рекомендуемой стратегии.

Оценка результатов проводится преподавателем, который опирается как на формальные элементы (демонстрация студентами понимания соответствующих понятий, структура представленных материалов, наличие решения и т. д.), так и неформальные (возникновение полезных ассоциаций, применение творческого подхода, разработка предложений, основанных на использовании нетривиальных методов, средств и технологий).

Рекомендации но использованию информационных систем

Особенностями изучения данной дисциплины являются интерактивный режим проведения лекций при участии магистрантов в обсуждении изучаемого материала, широкое применение технических средств обучения, Интернет и других информационных технологий.

В ходе проведения всех видов занятий значительное место уделяется активизации самостоятельной работы магистрантов с целью углубленного освоения разделов программы и формирования практических навыков быстрого поиска информации.

Активно используется вовлечение обучающихся в работу конференций различного уровня.

Лекционные занятия проводятся в интерактивной форме с использованием мультимедийных презентаций.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

Стратегический анализ

Введение

1. Цели и задачи стратегического анализа

2. Осуществление стратегического анализа

2.1 Внешний анализ

2.2 Внутренний анализ

3. Инструменты стратегического анализа

3.1 SWOT – анализ

3.2 Матрица BCG

3.3 Метод Портера

3.4 GAP – анализ

3.5 STEP – анализ

4. Результаты стратегического анализа

Список литературы

Введение

Пожалуй, любой начинающий предприниматель в определенный момент своей бизнес-карьеры приходят к необходимости ответить для себя на страшный вопрос: «Что будет завтра? Что такое стратегический анализ и как он может помочь?!» И, конечно, находится не слишком много смельчаков, готовых подвизаться на это нелегкое дело. Поэтому судьба компании оказывается оставленной на волю прихотливому случаю, и отсутствие стратегии, которую – несомненно – разработать без стратегического анализа невозможно, шаг за шагом заводит бизнес в тупик. Остается горько сожалеть о несвершившихся планах и разрушенных надеждах. Чтобы помочь Вам избежать подобного плачевного положения, мы все-таки мы попробуем разобраться в том, что же представляет собой стратегический анализ как один из неотъемлемых сегментов стратегического мышления.

В целом, можно смело констатировать, что стратегический анализ занимает ключевое место в процессе развития компании. Грамотно проведенный стратегический анализ становится значимым конкурентным преимуществом компании, поскольку наделяет ее остроактуальной и полезной информацией, например, относительно положения ситуации в отрасли.

Существенным качеством стратегического анализа является его долгосрочная перспектива. Стратегический анализ позволяет нам заглянуть в будущее компании через её настоящее и прошлое. Тем самым он являет нашему взору глубинные причины, порождающие неудачи компании, или указывает на перспективные направления её роста. Проще говоря, именно на основе информации, полученной благодаря стратегическому анализу, и должен происходить рациональный выбор стратегии из возможного множества альтернатив.

Итак, стратегический анализ ответит на следующие вопросы:

Каков уровень конкурентоспособности компании сегодня? Какие наиболее важные проблемы компании? Каковы макроэкономические тенденции и их влияние на будущее компании? Каковы тенденции развития рынка, на котором работает компания, и их влияние на будущее компании? Каковы возможности для роста компании с учетом тенденций развития внешней среды? Какие ограничения и риски являются препятствием для развития компании, и какова вероятность ее успешного развития, с учетом имеющихся в области предпосылок и тенденций? Какие стратегические цели компании могут быть сформированы с учетом различных сценариев развития? Какие стратегические цели и пути их достижения возможны? Какова должна быть структура компании?

1. Цели и задачи стратегического анализа

Существуют различные точки зрения на основную цель, которую преследует стратегический анализ. Но, безусловно, что все эти взгляды носят смежный характер, и различаются они между собой лишь определенным акцентированием тех или иных областей. Наиболее обще можно констатировать, что основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии. Проще говоря, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа, она, по сути, выступает в качестве фундаментальной методологической установки стратегического анализа.

В ходе исследования перед стратегическим анализом стоит несколько задач, которые носят уже более прикладной характер. Анализ затрагивает наиболее показательные стороны жизнедеятельности компании. Тем самым, задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем.

Основные задачи стратегического анализа

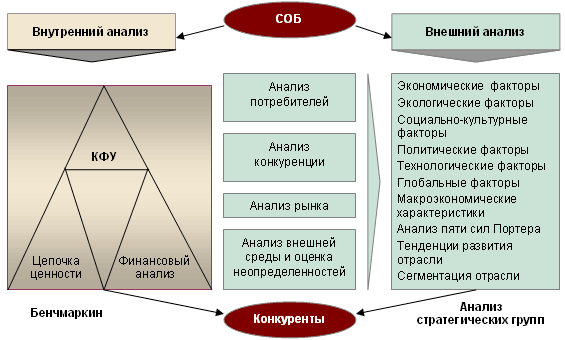
Безусловно, одной из главных задач стратегического анализа является определение уровня конкурентоспособности компании. При выполнении этой задачи, очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент. Также стратегический анализ должен определить проблемы, с которыми столкнулась компания, установить причины их возникновения. Помимо этого, необходимо создать иерархию проблем., то есть выявить наиболее остроактуальные. Тем самым предопределить алгоритм их разрешения. Задачей стратегического анализа является проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, описать структуру компании и пути её преобразования. Не менее важен блок задач, касающихся анализа внешней среды. Среди них следует выделить как наиболее важные, такие задачи как: определение макроэкономических тенденций, и их вероятное влияние на будущее компании. Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает компания. С учетом вышеупомянутых тенденций, рассчитать условия и предпосылки, необходимые для роста компании. Специфической задачей стратегического анализа является прогнозирование. По сути, это есть моделирование будущего компании, используя насущные тенденции и условия среды, в которой находится компания. Выполнение этой задачи отчасти помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании.

При проведении стратегического анализа проводится изучение внутренней и внешней среды компании.

Компания, которую исследователь «подвергает» стратегическому анализу, рассматривается им как феномен, имеющий двойственную природу. Во-первых, компания мыслится в качестве некой замкнутой системы, обладающей индивидуальными, отличительными признаками: она имеет свою структуру, свой потенциал, определенное ограниченное количество специфических ресурсов, некоторые финансовые показатели. В данном случае стратегический анализ оперирует со сферой «внутренней среды» компании. Главным результатом должно при таком подходе стать понимание организации процессов управления и планирования внутри компании, общих механизмов ее (компании) существования.

Во-вторых, компания при стратегическом анализе понимается как составной элемент макросистемы (кластера, регионального, национального или глобального рынка) – здесь исследуется характер ее отраслевых связей, макроэкономические показатели локации, в которой компания расположена, структура и состояние рынков, бизнес-среда и т. п. То есть мы затрагиваем сферу «внешней среды» жизнедеятельности компании. Нам важно осознать, в каких условиях компании приходится работать, и каким образом налажены ее взаимосвязи с этой средой, партнерами, поставщиками и конкурентами. При этом стратегический анализ должен быть направлен преимущественно на выделение значимых для конкретного бизнеса аспектов макросистемы. Так, для производителя женской одежды вряд ли будет интерес материал о тенденциях изменения соотношений в оборонном заказе государства. Приоритетные области исследования должны подразумеваться априори, т. е. их следует выделить еще до начала стратегического анализа - на основе здравого предпринимательской смысла и элементарной экономической грамотности и представления о бизнесе.

Составные части стратегического анализа (СОБ – стратегическая область бизнеса)



2. Осуществление стратегического анализа

Что такое СОБ?

Стратегический анализ как особая методология изучения архитектуры бизнеса, прежде всего, подразумевает выделение в нем так называемых СОБ – стратегических областей бизнеса. Этот шаг помогает четче осознать специфику конкретной бизнес-модели и определить масштабы и принципы воздействия на бизнес в целом.

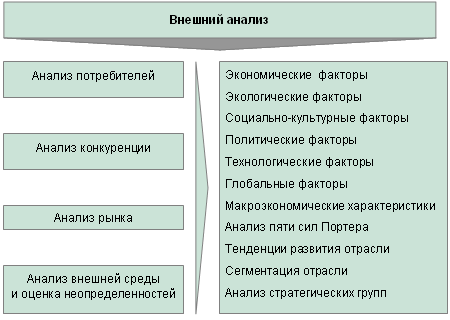
СОБ представляет из себя особый сегмент бизнеса, отвечающий за выпуск конкретного товара или товаров. Естественно, что каждая СОБ ориентирована на определенную целевую группу и конкурирует за влияние на нее с прочими представителями данного рынка. СОБ характеризуется наличием набора ресурсов (которые она самостоятельно контролирует), предназначенных для осуществления амбиций СОБ на рынке. Во главе каждой СОБ стоит собственный руководитель, который определяет направления ее деятельности: производство, сбыт, маркетинг, дистрибуцию, учет и прочее.

Для выделения СОБ следует на основе перечня критериев провести сегментацию бизнеса. Сегментация заключается в группировке отдельных разрозненных признаков производства товаров и услуг в некие целостные формы. При этом учитываются общие признаки самих товаров, которые выпускаются или могут выпускаться предприятием, а также признаки потребителей товаров, каналов распределения, а также отличительные особенности каждого конкретного рынка с точки зрения его географического охвата (локальный, региональный, глобальный).

2.1 Внешний анализ

Внешний анализ включает в себя анализ потребителей, конкуренции, рынка и неопределенностей.

Составляющие внешнего анализа



Анализ потребителей

После того, как проведена сегментация, и мы поняли с какими бизнес-процессами нам следует работать, можно приступать ко внешнему стратегическому анализу. Начинать его следует с анализа потребителей, т. к. в конечном счете именно поведение потребителей определяет успешность бизнеса в целом – потребители «голосуют рублем» за те или иные продукты или услуги, приобретаю их, рекомендуя товарищам и знакомы, иногда непосредственно включаясь в участие в дистрибуции товара (как например, происходит с клиентами некоторых парфюмерных компаний, распространяющих продукцию через каталоги).

Для того, чтобы определить, каким образом надлежит вести себя с потребителями, при стратегическом внешнем анализе нам предстоит выяснить, кто из потребителей является самым крупным. Следует нам ориентироваться на розницу или работать по принципу b2b. Отметим, что далеко не всегда самые крупные потребители являются самыми прибыльными (что хорошо видно на примере банков, у которых массовые частные клиенты составляют малую толику общей прибыли). Поэтому нам также очень важно понять, кто является самыми прибыльными клиентами компании.

Но нас не устраивает просто состояние рынка на данный момент. Для любого бизнесмена, смотрящего вперед, принципиальным кажется выделение наиболее перспективных клиентов. Это позволит переоценить отношение к данной категории потребителей уже сейчас и принять соответствующие организационные и технологические решения.

Следует отдельно отметить, что в ходе исследования массы потребителей логично будет выделить в них специфические группы, отличающиеся друг от друга по некоторому набору признаков, кроме непосредственного участия в приобретении товара (т. е. масштаба трат). Для их сегментации в целом могут быть использованы такие критерии, как характеристики продукта, тип организации, лояльность потребителей, географическое расположение, чувствительность к цене, использование продукта.

Мотивация потребителей распадается на две противоположные шкалы: удовлетворенные и неудовлетворенные потребности.

В наборе удовлетворенных потребностей следует отдельно изучить, какие элементы товара оценены потребителем, как наиболее значимые; каковы подлинные цели потребителей, зачем они покупают данный товар или услугу; как можно их еще более детально сегментировать с учетом углубленного изучения мотивационных приоритетов; что подталкивает потребителей к изменению приоритетов в оценке товара и его потреблении.

Логично, что еще более важным является изучение неудовлетворенности потребителей. Тут нам нужно понять, почему потребители остались неудовлетворенными. Для этого следует выяснить причины отказа потребителей от товара или услуги, каким образом на решение потребителей оказали воздействие различные инциденты во взаимоотношениях с поставщиком товара или услуги, и почему эти инциденты стали возможны. Некоторые из своих неудовлетворенных потребностей потребители могут определить самостоятельно, определить некоторые – им, увы, не под силу. Нам нужно постараться различить два этих вида потребностей.

Наконец, мы должны понять, какие потребности становятся для данных потребителей переломными. Итог изучения потребителей должно стать структурированное представление о принципах и целях их поведения, мы должны научиться предвосхищать желания потребителей, уметь «играть» с их интересами

Анализ конкуренции

Насыщенность конкурентной среды и поведение главных конкурентов всегда является одним из важнейших факторов, определяющих успешность того или иного бизнеса. Зачастую, именно условия конкурентной борьбы, а не желания и выбор потребителей, заставляют предпринимателей идти на определенные меры, зачастую очень непопулярные.

Прежде всего, мы должны понять, кто является основными конкурентами СОБ на данном рынке в целом. Здесь нам важно определить, кто в принципе способен конкурировать с данным товаром или услугой. Так, для авиа-перевозчиков конкурентами выступают не только такие же авиакомпании, но и различные виды наземного и водного транспорта или трубопроводы, если речь идет исключительно о грузах. Необходимо предвидеть, кто может потенциально выйти на данный рынок, имеет такие планы. Например, своего рода шоком для участников рынка игровых приставок стал выход на него корпорации Microsoft со своим уникальным продуктом. Такое решение руководства американской компании сильно повлияло на структуру бизнеса в целом, и заставило многие японские компании отыскивать новые конкурентные преимущества в борьбе за потребителей.

Но важным является, конечно, изучение истории самого бизнеса. Мы должны осознавать, против кого мы обычно конкурируем, кто является слабым, но потенциально опасным игроком, кто готов выйти на рынок с товаром-заменителем. Понимание этих факторов дает возможность предвидеть опасности рынка и принимать заблаговременные меры предосторожности. Например, недальновидность американских производителей стали относительно конкуренции с алюминием привела в свое время отрасль к глубокому кризису. А ведь понять опасную тенденцию можно было уже тогда, когда алюминий стал отвоевывать у стали рынок упаковок для напитков. Нам следует постараться сегментировать конкурентов, посмотреть какие из них могут быть объединены в стратегические группы на основе своих активов, компетенций, методологии, рынков, стратегий и т. д.

Также нам следует понять, какие у компании могут появиться новые конкуренты, каковы текущие барьеры на вход в отрасль и как нужно выстроить собственную стратегию относительно новых игроков. Здесь существует много вариантов поведения – от создания дополнительных сложностей при входе в бизнес (посредством картельного сговора с уже существующими игроками или по объективным причинам) до установки на активное сотрудничество со стартапами.

При оценке конкурентов мы ориентируемся на набор таких показателей, как:

Цели и стратегии Структура затрат и преимущества по этой структуре Имидж и позиционирование Сильные и слабые стороны «Фишки» (инновации, менеджмент, наши стратегические слабости) Эффективность с точки зрения компетенций и использования активов Успешность бизнеса в целом

Анализ рынка

Безусловно, максимально важным этапом проведения анализа внешней среды является анализ рынка, на котором присутствует компания или на который она собирается выйти. Анализ рынка, собственно, и поможет определить условия, по которых придется играть в дальнейшей. Как говорится: «В чужой монастырь со своим уставом не идут». С другой стороны, со временем компания может начать сама диктовать условия рынку, как это произошло, например, с уже упоминавшейся «Microsoft».

При этом мы должны начать анализ рынка с изучения общего состояния интересующей нас отрасли. Такой подход позволит нам понять, на каком этапе миграции ценности находится данный товар, какие бизнес-модели на данный момент считаются самыми успешными и эффективными..

Мы должны выявить основные макроэкономические показатели отрасли и рынка, чтобы понять основной тренд его развития. Исследовать конкурентную среду, в чем нам очень поможет концепция «конкурентной среды» Портера.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Портер предполагает, что на уровень и тип конкуренции влияют несколько взаимосвязанных факторов. Во-первых, это сила покупателя, которая заключается в том, что именно покупатель принимает итоговое решение о выборе той или иной продукции. Покупатели, в меру своей искушенности и информированности, могут создавать различные потребительские союзы, которые станут контролировать качество выпускаемой продукции и т. п.

Во-вторых, это сила поставщиков, которые определяют скорость создания конечного продукта, влияют на издержки компании и составляют важное конкурентное преимущество каждого их игроков рынка. Развитая инфраструктура поставщиков позволяет организовать высокоэффективное производство. Зачастую именно для поддержания связей с поставщиками крупный бизнес или региональная власть прибегает к кластерным инициативам. Кластеризация промышленности стала влиятельным инструментом привлечения в регион производителей автокомпонентов для стран Восточной Европы.

В-третьих, существует угроза появления на рынке новых конкурентов, связанная с активностью молодых предпринимателей или переориентацией игроков из прежних рынков на новые. В зависимости от барьера на вход в отрасль новые игроки могут причинить больший или меньший урон прежних представителям отрасли.

В-четвертых, большую угрозу представляют для отрасли субституты или заменители. Появление более менее дорогих или более качественных заменителей нередко «сметают» с ног ортодоксов отрасли. Такими потрясениями в свое время стали изобретение пластмасса или начало промышленного производства каучука.

Также при анализе рынка мы можем применять STEEPG-анализ. Рассмотреть конкурентные позиции основных производителей, альянсов и объединений. После чего нам стоит провести детальный анализ наших потенциальных конкурентов и выяснить ключевые факторы их успеха на данном рынке.

Особое внимание следует обратить на угрозы и возможности рынка, причем как на те, которые являются достаточно очевидными, так и на те, которые на первый взгляд скрыты от глаз. Например, для нефтепроизводителей потрясением стали изобретение энергосберегающих производств и методов долгого хранения энергоносителей после нефтяного кризиса 70-х гг. Однако и сейчас они повторяют прежние ошибки, упуская из виду, что интенсивное развитие технологий альтернативного энергопотребления может омрачить их безоблачное будущее. Закончить анализ отрасли следует выводами об ее общей привлекательности и перспективах развития в дальнейшем.

Итак, анализ рынка состоит в выявлении таких его характеристик, как:

Размер и рост на текущий момент Прибыльность данного бизнеса Структура затрат Система распределения и дистрибуции Основные тенденции рынка Прогноз состояния рынка в кратко-, средне - и долгосрочной перспективе Ключевые факторы успеха на рынке

Анализ среды и «неопределенностей»

Также, хоть это и кажется весьма сложным и затратным в организационном и временном плане, нам следует совершить анализ непредвиденных всплесков активности в поле нашей деятельности. В самых общих чертах, этот анализ позволит нам заблаговременно подготовиться к принятию адекватных мер по возможным источникам опасности. Такими источниками могут для бизнеса стать:

Технология (например, появление новых технологий у конкурентов) Власть (например, решение о национализации определенных отраслей) Экономика (например, глобальные экономические стрессы) Культура (например, невозможность реализации товара в определенной культурной локации) Демография (например, изменения возрастной структуры потребителей)

После того, как нами выявлены наиболее значимые тенденции, угрозы и возможности мы можем приступить к написанию вероятных сценариев развития обстоятельств. Как правило, сценарии пишут либо под конкретное событие (например, появление нового продукта-заменителя), либо по формату «благоприятный»-«вероятный»-«негативный».

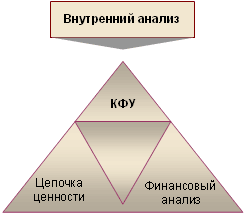
2.2 Внутренний анализ

По сути, анализ внутренней среды предприятия мало отличается от принципов, используемых при анализе внешней среды. Но на данном этапе внутреннего анализа объектом исследования становится сама компания. В этом случае рассматриваются все сферы деятельное предприятия:

организация и управление; производство; маркетинг; учет и финансы; управление персоналом.

Цель внутреннего анализа - выявить стратегическую ситуацию внутри предприятия, характеризующую текущее состояние бизнеса и использование разнообразных ресурсов.

Составляющие внутреннего анализа



Внутренний анализ носит системный и многофакторный характер. То есть кампания рассматривается как сложная органическая система, имеющая свою структуру и подсистемы. Причем структура и подсистемы компании подвергаются исследованию на предмет эффективности и потенциала развития. Следует заметить, что при стратегическом анализе вся внутренняя среда организации и ее отдельные подсистемы и компоненты рассматриваются как стратегический ресурс развития организации. Поэтому тождественными понятиями и синонимами термина «стратегический анализ внутренней среды организации» выступают термины «стратегический анализ внутренних ресурсов организации» и «стратегический анализ ресурсов организации»

Стратегический анализ внутренней среды включает в себя:

Финансовый анализ Анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности) Анализ цепочки ценности.

Финансовый анализ

Основной целью финансового анализа является изучение ключевых финансовых параметров и коэффициентов. Он направлен на предоставление объективной картины финансового состояния компании: прибыли и убытков, расчетах с кредиторами, ликвидности, устойчивости и т. д. То есть, финансовый анализ предприятия – это определенный метод познания финансового механизма компании, процессов формирования и использования финансовых ресурсов для её оперативной и инвестиционной деятельности. Результатом финансового анализа является оценка финансового благополучия компании, скорости оборота всего капитала, доходности используемых средств.

Финансовый анализ, как часть стратегического анализа, помимо описания текущего состояния, затрагивает сферу исторической перспективы. Проще говоря, одной из задач финансового анализа является изучение динамики изменений экономических параметров компании.

Финансовый анализ является наиболее простым с точки зрения реализации, так как имеет дело со статистическими показателями деятельности компании. Поэтому вполне логично, что исходной базой финансового анализа является данные бухгалтерского учета и отчетности. Основной метод анализа финансовых отчетов – это дедуктивный метод, то есть переход от общего к частному. В ходе такого анализа должна воспроизводиться историческая и логическая последовательность экономических фактов и событий, направленность и сила влияния их на результаты деятельности.

Можно выделить 6 основных методов анализа финансовых данных:

горизонтальный анализ вертикальный анализ трендовый анализ сравнительный анализ метод финансовых коэффициентов факторный анализ

Принцип горизонтального анализа (иногда его называют временным) прост, он заключается в сравнении каждой позиции отчетности с аналогичными показателями предыдущего периода. Сущностью вертикального анализа (или структурного) является определение структуры итоговых финансовых показателей с определением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом.

Трендовый анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, то есть основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируются возможные значения показателей в будущем, а, следовательно, ведется перспективный, прогнозный анализ.

Сравнительный анализ (пространственный) – это анализ сводных показателей отчетности по отдельным показателям компании, её дочерних фирм, подразделений, цехов. Но сравнительный анализ может носить и внешний характер, то есть анализ показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными.

Метод финансовых коэффициентов (метод относительных показателей) широко применяется в практике финансового анализа. Он заключается в расчете числовых отношений различных форм отчетности, определении взаимосвязей между отдельными показателями отчетности. Относительные показатели (коэффициенты) подразделяются на два вида: коэффициенты распределения и коэффициенты координации. Коэффициенты распределения применяются в тех случаях, когда требуется определить, какую часть тот или иной абсолютный показатель составляет от итога включающей его группы абсолютных показателей. Коэффициенты распределения и их изменения за отчетный период играют большую роль в ходе предварительного изучения финансового состояния компании. Коэффициенты координации используются для выражения отношений разных по существу абсолютных показателей финансового состояния, имеющих различный экономический смысл.

Базой факторного анализа являются относительные показатели (коэффициенты), полученные путем применения метода финансовых коэффициентов. Факторный анализ заключается в анализе влияния отдельных факторов на результативный показатель. Факторный анализ может быть прямым, то есть раздробление результативного показателя на составные части, и обратным, когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

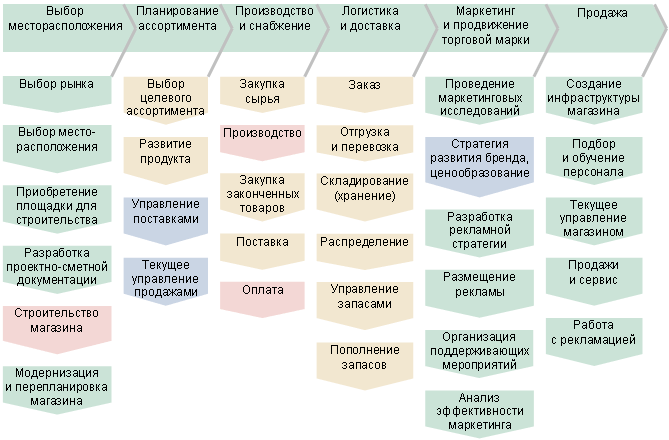
Анализ ключевых факторов успеха (конкурентоспособности)

Понятие конкурентоспособность является ключевым в деятельности любой компании. Оно широко распространено и используется почти во всех научных дисциплинах, тем или иным образом касающихся бизнеса. Однако понятие конкурентоспособность не имеет общепринятого определение, когда как содержание его в целом сформировано. Существует две традиции понимания конкурентоспособности, они отличаются между собой лишь субъектом конкуренции. Первая принимает за субъект товар и сопутствующую его реализации деятельность, то есть конкурентоспособность компании есть ни что иное, как сумма конкурентоспособности её элементов. Другая традиция рассматривает компанию в качестве субъекта конкуренции, поэтому понятие «конкурентоспособность компании» носит характер целевого решения задачи продажи товара в конкретной ситуации, то есть конкурентоспособность компании – это способность быть лучше других участников конкретного рынка по некоторым показателям деятельности в течение определенного периода.

Собственно, мы видим две стороны конкурентоспособности: ориентацию на внутреннюю среду компании, и ориентацию на внешнюю среду. Но на данном этапе стратегического анализа нас интересует исключительно внутренняя среда компании. Собственно, анализ направлен на выявление тех уникальных свойств компании, которые ей позволяют и позволят, при их развитии, в будущем обеспечивать успех бизнесу и долгосрочную конкурентоспособность в каждой из стратегических областей бизнеса. По сути, эти свойства и есть ключевые факторы успеха. Теперь мы видим, что на этапе внутреннего анализа анализ конкурентоспособности равнообъёмен анализу ключевых факторов успеха. Следует сделать оговорку, что успех в конкурентной борьбе возможен лишь при сочетании этих двух составляющих конкурентоспособности.

Итак, рассмотрим наиболее общие группы ключевых факторов успеха. Одной из современных тенденций развития стратегического менеджмента является все возрастающее внимание к роли кадрового потенциала компании. Зачастую, теоретики и практики выделяют развитие кадрового потенциала как самый важный фактор успеха компании. Компании необходимо вкладывать инвестиции в образование персонала, проводить меры по выработке корпоративных ценностей, корпоративной культуры, нанимать высококвалифицированный персонал. Также в качестве одного из определяющих факторов рассматривается организационная структура компании. Здесь стратегический анализ подвергает исследованию бюрократический аппарат компании, способ взаимодействия отделов, сотрудников, подчиненных и начальства, эффективность использования управленческого ресурса. Если говорить о ключевых факторах успеха, носящих более практический характер, то на первом месте здесь будут стоять технологические или производственные факторы. Сюда входят факторы уникальной технологии производства, революционных технологий, минимализации ресурсоёмкости производства. Следует отметить еще один немаловажный фактор, который обеспечивает долгосрочность успешного роста компании. Это способность компании к постоянному самообновлению, самостимулированию, гибкость и устойчивость её структуры.

Анализ цепочки ценности



Анализ цепочки создания ценностей является одним из наиболее действенных инструментов анализа механизма полезности и стоимостного дифференцирования, а также выявления связи между ними. Этот анализ показывает вклад каждого вида деятельности в решении основных задач компании. Анализ цепочки создания ценности подсказывает направление усилий в отрасли, позволяющие увеличить степень удовлетворения потребителей без дополнительных издержек.

Виды деятельности компании разделяются:

Основные виды (закупка, преобразование в товар, распределение, маркетинг, сбыт и сервисное обслуживание) Вспомогательные виды (Они направлены на поддержание основных видов деятельности. Они включают: общее управление и инфраструктура, обеспечение своевременной закупки; разработка технологии и процесса; подбор, создание и управление персоналом; планирование и финансы).

Для формирования конкурентных преимуществ компании проводится сравнительный анализ всей цепочки создания ценности и цепочками создания ценностей конкурентов. По итогам анализа устанавливается возможность определения издержек посредствам отказа от видов деятельности, не участвовавших в создании ценности. Следует заметить, что любой элемент цепочки создания ценности может стать источником конкурентного преимущества.

В процессе анализа выявляется, на какие этапы создания ценности приходится наибольшая доля суммарных издержек. Уменьшение издержек на основных этапах создания ценности означает создание высокого конкурентного преимущества независимо от того, направленно ли оно на снижение цены или укрепления имиджа.

Главной целью анализа цепочки создания ценности является необходимость сосредоточения усилий на бизнес-процессах, создающих стоимость, а остальные бизнес-процессы передать на аутсорсинг.

3. Инструменты стратегического анализа

Ключевым фактором успеха каждого конкретного анализа является правильно сделанная подборка инструментов для его осуществления. Инструменты составляют тело анализа, они позволяют нам в практической плоскости исследовать интересные нам явления и получить надлежащие результаты.

Конечно, для каждой компании комплекс инструментов будет различным, потому что он напрямую зависит от поставленных перед аналитиками задач. Тем не менее существует перечень наиболее популярных и авторитетных инструментов, которые подходят для применения в большинстве случаев. К таким следует отнести: бенчмаркинг, SWOT-анализ, STEP-анализ, матрицу BCG, матрицу McKinsey, изучение цепочки ценности, жизненного цикла, метод Портера и прочие. О наиболее интересных из них мы постараемся вкратце здесь рассказать.

Одна из моделей соотношения видов стратегического анализа (Кузнецова С. А., Маркова В. Д. SWOT-анализ: практика и проблемы применения.//Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. – Новосибирск, 2005).



3.1 SWOT – анализ

Данный вид анализа направлен на совокупное изучение, как внутренних факторов построения определенной модели бизнес-процессов (слабые и сильные стороны компании), так и на изучение факторов внешних: угроз для бизнеса и возможностей, которые предоставляет макросреда.

Схема SWOT-анализа



Аббревиатуру SWOT следует расшифровывать следующим образом: Strengths – сильные стороны компании, к которым, например, можно отнести известный брэнд, квалифицированный персонал, грамотно организованную дистрибуцию, уникальные технологии и т. д.; Weaknesses – слабые стороны, к которым, в зависимости от внутренних обстоятельств и текущей конъюнктуры, относятся слабая логистическая система, неэффективное руководство и т. д.; Opportunities – возможности, которые предоставляют внешние факторы – растущий спрос, появление новых потребностей у клиентов, возможность развития сети поставок и т. д.; Threats – угрозы, возникающие извне: изменение законодательства, регулирующего отрасль, возможность появления сильных конкурентов или субститутов и т. д.

Подобное всестороннее изучение условий бизнеса позволяет выявить его «болевые точки». Что, в свою очередь, предоставляет возможность сфокусировать усилия по тому или иному направлению.

Отметим, что в иных случаях данный анализ проводят в несколько измененном виде. Внимание смещается от самих факторов влияния к особенностям их влияния на бизнес. Предложим пример такой модели.

Фактор

Сильное влияние (S)

Нейтральное влияние (N)

Слабое влияние (W)

Природные ресурсы

Производственные мощности

Условия конкуренции

Инфраструктура

Трудовые ресурсы

В целом SWOT-анализ помогает понять:

Использует ли компания свои отличительные преимущества для конкуренции, и если их пока нет, то какие сильные стороны компании могут стать ее отличительными преимуществами на рынке? Являются ли слабые стороны компании ее уязвимыми местами, и существуют ли возможности корректировки положения? Какие благоприятные возможности дают компании шанс на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Какие угрозы должны более всего беспокоить руководство, и какие стратегические меры следует принять?

Также упомянем о типичных барьерах, которые не позволяют менеджерам использовать данную технику в процессе стратегического анализа и которые свидетельствуют о слабом понимании сути SWOT-анализа. Можно выделить три основных барьера для грамотного и эффективного использования данной техники:

Методический – связан с методикой проведения SWOT-анализа и обобщением его результатов. Информационный – обусловлен сложностями информационной поддержки данной техники. Управленческий – определяется возможностями и ограничениями использования результатов SWOT-анализа в стратегическом процессе.

3.2 Матрица BCG

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG». Согласно этому методу продукты, выпускаемые компанией следовало разбить на четыре основных категории:

Рынок

Быстро растущий

Медленно растущий

Продукт

Прибыльный

Звезда

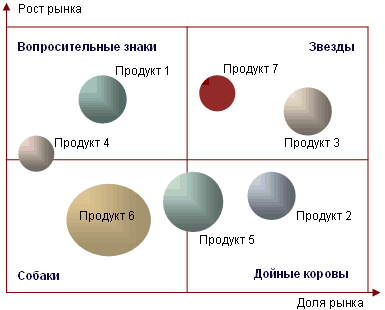
Дойная корова

Убыточный

Знак вопроса

Собака

Следуя данной логике все продукты компании можно разместить на плоскости. Диаметр окружности – стоимостное выражение объема производства того или иного продукта.



Прибыли, полученные от эксплуатации «дойных коров» следует использовать на финансирование развития потенциально выгодных, но убыточных в связи с небольшими объемами выпуска, «знаков вопроса», чтобы вырастить из них «звезд» завтрашнего дня. «Собак» же надо немедленно усыплять.

Следуя этой рациональной системе компания научается финансировать сама себя. Такой подход особенно привлекателен для специалистов по корпоративному планированию, поскольку позволяет сене зависеть от рынка капитала. В реальности «собаки» съедают все деньги компании, «знаки вопроса» получают вместо финансирования ценные указания, а «коровы» выбиваются из сил только для того, чтобы оказаться израсходованными «досуха» (понятно, что всякая мотивация у руководителей проекта-«коровы» сводится на ноль).

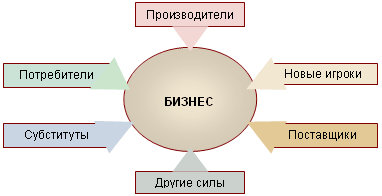
Анализ по матрице BCG позволяет ответить на вопрос: стоит ли держать такое количество разнородных продуктов и мощностей в одной компании? Не логичнее ли выделить «коров» в зрелые солидные предприятия, финансируемые главным образом в долг, а «знаки вопроса» - в инновационные стартапы с преобладанием акционерного капитала? Тонкость в том, что когда руководство компании начинает самостоятельно распределять ресурсы между подразделениями, оно неизбежно допускает ошибки.

Так, в конце восьмидесятых годов компания Stern Stewart провела исследование практики финансового реструктурирования американских компаний, которое выявило, что разделение "коров" и "знаков вопроса" повышает суммарную рыночную стоимость разделившихся компаний. К аналогичным выводам пришел и профессор бизнес-школы университета Columbia Ф. Лихтенберг.

Сразу предупредим о прочих трудностях, связанных с матрицей BCG. Во-первых, мы используем допущение, что доля рынка прямо коррелирует с объемом прибыли. Особенно актуально это для высокотехнологичного и затратного производства. Во-вторых, использование матрицы BCG подходит для планирования деятельности, скорее, бизнес-единиц чем продуктов. В-третьих, матрица BCG предполагает, что отделы работают в пределах одной компании в тесном сотрудничестве, а это не всегда соответствует действительности. Иногда очень сложно «заставить» отделы работать вместе: из-за территориальной разобщенности, разных методов менеджмента или технологических отличий. И, наконец, в-четвертых, данная матрица все-таки приводи к заметному упрощению бизнес-процессов. Например, отсутствие «собак» в перечне продукции может отпугнуть некоторых клиентов и т. д.

В целом, применение любого инструмента стратегического анализа лучше дополнять использованием сходного инструментария и действовать очень осмотрительно.

3.3 Метод Портера



Данный метод состоит в выделении шести основных сил, воздействующих на бизнес.

1. Сила потребителей: Имеют ли потребители достаточный выбор, насколько эластичен спрос на товар?

2. Сила аналогичного продукта: Существуют ли или могут ли быть выпущены близкородственные товары, которые при прочих равных условиях предпочтут потребители?

3. Сила поставщиков: Достаточно ли продукции на рынке? Существует ли какой-либо сегмент добавленной стоимости, который позволит конкурировать с другими поставщиками?

4. Сила существующих производителей: Каково положение компаний, которые в данный момент борются за рынок? Какие методы конкуренции они используют?

5. Сила новых участников: Каковы вероятность того, что на рынке появятся новые игроки? Как они будут действовать?

6. Сила других заинтересованных лиц: Каково влияние на отрасль правительства и различных групп заинтересованных лиц? Важна ли продукция для страны, региона и т. д.?

Отметим, что первоначально в концепцию Портера не входила 6-я сила. На данный момент она включает в себя самые различные факторы воздействия. Например, для Intel такой силой де-факто является Microsoft.

3.4 GAP – анализ

Данный метод анализа позволяет выявить несоответствие внутренней среды бизнеса ее внешнему окружению. Такое несоответствие может быть зафиксировано в структуре спроса, в конкуренции с аналогичными продуктами конкурентов, в восприятии продукции покупателями. Здесь имеет смысл говорить о проведении различий между идентичностью бренда и его восприятием вовне.

Цель GAP-анализа – выявить те рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании. Предполагаются такие методы проведения анализа, как интервью или тестирование.

По ходу GAP-анализа мы сравниваем текущее положение дел в бизнесе с его идеальными параметрами в будущем, также данный анализ поможет нам понять те задачи, которые следует поставить на данном этапе перед компанией.

Так, сначала руководством компании намечается схема улучшений, затем разрабатывается идеальное состояние компании в будущем. Затем мы приступаем к написанию детальной программы изменений. Главное на данном этапе построить верный прогноз относительно соотношения поставок сырья и продажами.

Главные этапы анализа разрывов

Определение текущего значение показателя с помощью экспертных оценок или математических моделей. Это позволяет понять, какое положение в будущем может занять компания при учете тех или иных управленческих решений.

Затем мы определяем максимальное значение из перечня возможных и отмечаем разрыв.

После чего нам необходимо сегментировать разрыв по функциональной, отраслевой, территориальной составляющим (направлениям деятельностибудет вестись планирование. Так мы выделяем отдельные группы потребностей бизнеса (финансовые, организационные, технологические), которые нам необходимо удовлетворить.

Составление набора планов (инициатив) по достижению заданных показателей. При этом источники и методы генерации новых идей могут быть самыми различными.

Например, если мы задались целью увеличить объем продаж определенного продукта, мы можем:

«Отвоевать» долю рынка у конкурентов Вовлечь новых покупателей «Навязать» - в опциональном качестве – потребителям большее количество товара

3.5 STEP – анализ

Данный анализ направлен на выявление позиций компаний на рынке и перспектив ее Развития. Акроним STEP расшифровывается как совокупность Social (социальных), Technological (технологических), Economic (экономических), Political (политических) факторов, определяющих внешнюю среду компании. На практике данный вид анализа применяется для изучения окружающей среды и доступных ресурсов.

Социокультурные тенденции

Технологические новшества

Базовые ценности

Тенденции поведения

Имидж компании и бренд

Событийная картина

Потребительские предпочтения

Демография

Законодательство относительно социального регулирования

Структура расходов и доходов

Связи с общественностью

Финансирование НИОКР

Конкурентные технологии

Потенциал инноваций

Проблемы интеллектуальной собственности

Зрелость технологий

Производственная емкость

Влияние экономической конъюнктуры

Политическое влияние

Общая экономическая ситуация

Основные издержки (энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации)

Уровень инфляции

Тенденции экономического роста/спада

Структура налогообложения

Инвестиционный климат

Динамика ставки рефинансирования

Специфика спроса

Законодательство

Регулирующие органы и нормы

Торговая политика

Финансирование, гранты и инициативы

Лоббизм

Экологические проблемы

4. Результаты стратегического анализа

Основные выводы

В самом общем виде результаты стратегического анализа компании, тем более если при его проведении использовался широкий перечень методов, можно оформить следующим образом.

Ранжированная по принципу существенности информация о внешней и внутренней среде

1.

Внешняя среда

Значимость

фактора

Описание

1.1 Политика

1.2 Экономика

1.3 Социальная сфера

1.4 Технология

1.5 Потребители

1.6 Поставщики

1.7 Конкуренты

1.8 Прочие контактные аудитории

2. Внутренняя среда

Значимость

фактора

Описание

2.1 Продукты

2.2 Бизнес-функции и функции обеспечение

2.3 Функции управления

2.4 Ресурсы (материальные, информационные, финансовые и человеческие)

2.5 Прочие компоненты внутренней среды

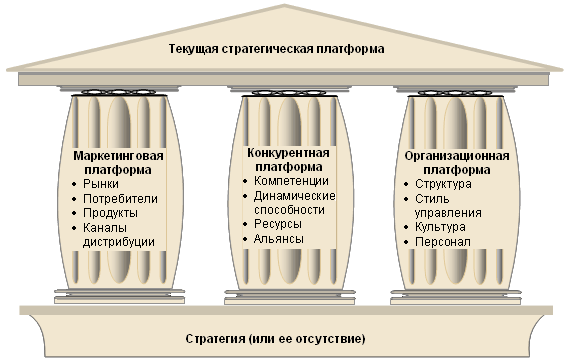
На основе изученного массива информации мы можем сформулировать основные выводы относительно места и положения компании на рынке и ее перспектив. Собственно, эти выводы и должны стать основными результатами нашего анализа. Но, в целом, можно сгруппировать результаты следующим образом:

Систематизировано проблемное поле (основные процессы и доминирующие тенденции, происходящие в регионе, угрозы и граничные условия развития) Определены ключевые факторы повышения конкурентоспособности Выделены основные факторы влияния (позитивные и негативные) внешней и внутренней среды на изменения, происходящие на рынке Предложен сравнительный анализ возможных альтернатив оценки и выбора стратегической позиции

Формулирование текущей стратегической платформы

Для того, чтобы компания могла совершить стратегический выбор необходимо понимание того, в каком состоянии она находится на данный момент. Другими словами, мы должны определить свое положение, формализовать для самих себя нашу текущую стратегическую платформу. Это позволит компании увидеть себя как бы со стороны, «чужими глазами». И одновременно наиболее четко осознать свои достоинства и недостатки.

Определение нынешней стратегической платформы предполагает выделение трех аспектов: маркетинговая платформа компании (положение компании на рынке), конкурентная платформа (насыщенность разного рода ресурсами конкурентной борьбы) и организационная платформа (структура осуществления функций компании).



По сути, ни одна компания, даже самая невзрачная и маленькая, не способна существовать без стратегии. Иногда стратегия отсутствует в виде формальных документов; иногда у руководства компании отсутствует понимание того, что они действуют согласно некой стратегии. Однако, как говорится, отсутствие стратегии – тоже стратегия.

Список литературы

1. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. Школы стратегий. С-Петербург, «Питер», 2001 г.

2. М. Портер. Конкурентная стратегия. М., «Альпина Бизнес Букс», 2005 г.

3. К. Штерн, Дж. Сток-мл. Стратегии, которые работают. М., «Манн, Иванов и Фербер», 2005 г.