

УДК 65.012.123

Е.Е. Абушова, С.Б. Сулоева

**МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СОВРЕМЕННОГО
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

E.E. Abushova, S.B. Suloeva

METHODS AND MODELS OF MODERN STRATEGIC ANALYSIS

Рассмотрены основные определения и предложены методы и модели, которые могут быть использованы в системе современного стратегического анализа.

АНАЛИЗ СРЕДЫ; МАКРОСРЕДА; МИКРОСРЕДА; ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА; СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ; МОДЕЛЬ ПОРТЕРА.

In this article the basic definitions are considered and methods and models are proposed that can be used in the system of contemporary strategic analysis.

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT; MACRO ENVIRONMENT; MICRO ENVIRONMENT; INTERNAL ENVIRONMENT; STRATEGIC DECISION; MODEL OF PORTER.

В современных рыночных условиях динамично изменяющейся окружающей среды, жесткой конкуренции и непредсказуемости экономических действий субъектов рыночных отношений решение только текущих проблем становится неэффективным для предприятия. Все более актуальными являются вопросы, связанные со стратегическим развитием предприятия и принятием стратегических управленческих решений. Для правильного выбора и принятия стратегических управленческих решений, разработки эффективной стратегии предприятия и нивелирования отрицательного влияния факторов окружающей среды необходимо обладать достаточной «нужной информацией в нужное время». В связи с этим проведение стратегического анализа в настоящее время становится просто необходимым.

С помощью каких методов и моделей предпочтительнее проводить стратегический анализ, чтобы в комплексе оценить факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятия, выявить ключевые факторы успеха и принять эффективные

управленческие решения по выбору стратегии – решением данных вопросов и зададимся в данной статье.

Обзор современных методов. Стратегический анализ среды – исходный процесс стратегического управления, обеспечивающий базу для определения миссии, целей фирмы и выработки стратегии. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения, микроокружения и внутренней среды организации. Анализ макро- и микроокружения направлен на то, чтобы выявить возможности и угрозы внешней среды. Результатом анализа является определение ключевых факторов успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли [2, с. 31]. К ключевым факторам успеха могут относиться потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке, а также специфические области деятельности предприятия, позволяющие ему

успешно противостоять конкурентам и добиваться успехов. В процессе стратегического анализа сначала выделяются КФУ данной отрасли, после чего разрабатываются мероприятия по овладению наиболее важными из них, для того чтобы преуспеть в данной сфере деятельности.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей, а также слабые стороны организации. В результате должны быть определены основные деловые способности компании или ее стержневые компетенции.

Компетенция – свойства, которыми обладают все или большинство предприятий отрасли, необходимые для участия или выживания в ней. К компетенции относятся навыки, технология, ноу-хау и т. п.

Стержневая компетенция – ключевые свойства, специфичные для конкретного предприятия, уникальные или, по крайней мере, редкие, сложные для копирования, являющиеся основной причиной преимуществ в конкурентной борьбе. В отличие от физических активов стержневые компетенции при применении или совместном использовании не разрушаются, а развиваются.

Благодаря своим стержневым компетенциям предприятие имеет возможность производить продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией, наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями, созданных компанией сетей и завоеванной репутации [6, с. 32].

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив [10, с. 41]. Согласно сложившимся представлениям, стратегический анализ имеет целью нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стра-

тегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также предоставление информации для принятия стратегических управленческих решений.

В результате анализа деятельности предприятия необходимо выяснить, в каком положении оно находится, а также насколько достижимы будут стратегические цели. Поскольку речь идет о стратегических целях, то основное внимание концентрируется на внешних условиях деятельности, а именно, в первую очередь, проводится анализ привлекательности внешней среды, поведения конкурентов и потребителей.

Внешний анализ должен быть выполнен на уровне организации в целом. Проведение такой диагностики на самом высоком общекорпоративном уровне не только позволяет избежать дублирования в работе, но и способствует тому, что стратегические решения на всех уровнях организации принимаются на основе одинакового видения внешнего мира.

Внутренний стратегический анализ должен проводиться на том уровне, где осуществляется контроль над ресурсами компании, и где действительно принимаются решения об их эффективном использовании.

Основная цель диагностики текущей ситуации заключается в выявлении ограничений и возможностей, которые необходимо принимать во внимание при планировании будущего. Для этой цели анализ прошлой ситуации не имеет большой ценности. Необходима информация о текущем моменте и о вероятных изменениях в течение периода, обозначенного горизонтом планирования. Также важно, чтобы оценка ситуации проводилась в контексте отношений конкуренции.

Внешнее окружение – это совокупность внешних субъектов и факторов, которые активно влияют на положение, перспективы и эффективность деятельности организации. Внешнее окружение предприятия принято разделять на макро- и микроокружение [5, с. 295–297].

Макросреда включает социально-демографические, технологические, экономические и политические факторы. Природа этих факторов такова, что компании не в состоянии оказать на них влияние. При этом не нужно анализировать каждую грань макросреды.



Более того, в полном объеме это сделать невозможно. Поэтому в реальной жизни область интереса для организаций сужается до «значимого внешнего макроокружения». Значимое макроокружение задает границы общей среды с точки зрения аналитических целей. В их основе лежат ключевые аспекты, существенно влияющие на конкретную организацию. Поэтому под макросредой будем понимать именно ее значимую часть.

Микросреда – это среда, непосредственно окружающая компанию, т. е. те области, с которыми организация взаимодействует или на которые сама оказывает влияние. В микроокружении находятся конкуренты, поставщики, потребители компании, а также ресурсы, необходимые для успешной деятельности организаций.

Внутренняя среда предприятия – совокупность характеристик организации и внутренних субъектов, влияющих на положение и перспективы фирмы.

Для анализа и прогноза развития макросреды рекомендуем использовать PEST (STEP) – анализ, целью которого является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям: P – Political (политико-правовые), E – Economic (экономические), S – Sociocultural (социально-культурные), T – Technological forces (технологические) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

При анализе макросреды следует проявлять осмотрительность, так как макросреда по своей природе очень сложное явление. Скорость, с которой происходят изменения в ней, постоянно возрастает, а изменения носят турбулентный и зачастую непредсказуемый характер. Поэтому при проведении анализа макросреды рекомендуем:

- учитывать ограниченность и неточность анализа;
- проводить анализ на регулярной основе;
- постоянно обновлять источники информации и совершенствовать технику анализа;
- использовать информацию во взаимосвязи с другими данными.

Для анализа микросреды чаще всего используют пятифакторную модель Портера [3, с. 102–105] или ресурсную модель

[8, с. 103–105]. При этом следует учитывать, что ресурсная модель является более сложной, чем модель Портера, но она позволяет получить более полную картину анализа, понять природу конкуренции внутри отрасли и рынков, оценить угрозу, исходящую от конкурентов, действующих в других отраслях, оценить свои потенциальные возможности на новых отраслях и рынках.

К недостаткам модели Портера относятся следующие:

- не рассматриваются внутренний и внешний анализ во взаимодействии;
- предполагается, что компании конкурентны и не нацелены на сотрудничество;
- уделяется большее внимание рынкам товаров и услуг, чем тем рынкам, на которых фирма приобретает ресурсы;
- не признается тот факт, что компании в результате своей деятельности путем усиления своих компетенций и создания новых могут изменить собственную конкурентную среду;
- не учитывается тот факт, что фирмы, действующие за пределами отрасли и рынка рассматриваемой организации, могут представлять значительную конкурентную угрозу, если обладают схожими стержневыми компетенциями и отличительными особенностями;
- не учитывается, что усиление существующих и создание новых компетенций может позволить компании стать конкурентоспособной за пределами своих существующих рынков;
- подразумевается, что пять факторов одинаково воздействуют на всех конкурентов в отрасли. В действительности же сила действия факторов различна для разных фирм. Модель подразумевает, что если, например, возможности поставщиков велики, то это положение будет справедливо для всех фирм в отрасли. На самом деле возможности поставщиков могут быть различными для компаний в отрасли. Крупные фирмы будут подвергаться меньшей степени риска со стороны поставщиков, чем мелкие. Фирмы с известными торговыми марками будут менее подвержены воздействиям со стороны покупателей и товаров-заменителей, чем фирмы с менее известными марками;
- неадекватно описываются товары и ресурсные рынки. Понятие о покупательной способности и силе поставщиков соотносится с теми рынками, на которых фирмы продают

свои товары и получают ресурсы. Однако условия для обоих типов рынков несколько сложнее, чем подразумевает модель Портера.

Внутренний анализ рекомендуем проводить с помощью цепочки ценностей по М. Портеру [9, с. 145–154]. Цепочка ценностей представляет собой единую систему основных и вспомогательных видов деятельности организации, которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии. Кроме этого цепочка ценностей акцентирует внимание и на процессах, происходящих за пределами фирмы, т. е. каждая фирма рассматривается в контексте общей цепи видов деятельности, создающих ценность (стоимость).

Анализ потенциала предприятия рекомендуется проводить по следующей схеме.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности.

2. Анализ имущественного комплекса предприятия

3. Финансовый анализ деятельности предприятия.

Дополнительно при анализе внутренней среды предприятия могут использоваться следующие методы:

- ситуационный анализ;
- кабинетные исследования (работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией);
- наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностическое интервью);
- методы коллективной работы («мозговой штурм», конференции и т. п.);
- экспертные оценки;
- математические методы (анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, расчет специальных коэффициентов).

Одним из основных методов, применяемых для изучения среды и рекомендуемых для стратегического анализа является, SWOT-анализ [7, с. 62–68]. Информационная ценность результатов SWOT-анализа зависит, прежде всего, от способности аналитиков давать оцениваемым критериям правильные оценки и креативности команды, занимающейся планированием.

Для оценки конкурентных позиций рекомендуем составлять карты стратегических групп. Стратегическая группа конкурентов – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга [1, с. 98–99].

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов макро- и микросреды рекомендуется использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS) [7, с. 44–45]. Данная форма позволяет не столько вскрыть угрозы и возможности, сколько оценить их с точки зрения важности для организации учета каждой из выявленных угроз и возможностей в стратегии ее поведения.

Таким образом, в результате решения задачи происходит выявление тех областей бизнеса и его внешней среды, которые критически важны для реализации целей и задач организации. Далее на основе полученной информации выявляются ключевые факторы успеха и стержневые компетенции предприятия, так как в соответствии с ними происходит в дальнейшем выбор стратегии.

Все вышесказанное позволяет получить достаточно ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, о возможностях и угрозах внешней среды. Но помимо этого для получения полной картины анализа деятельности предприятия, а также для дальнейшей разработки стратегии необходимо определить не только выявленные «симптомы», но и их источники и конкретные причины. Для этого рекомендуем использовать диаграмму «Ишикава» в комплексе с «почему-анализом» и «как-анализом».

Для эффективного использования данного инструмента предлагаем создать рабочую группу, в которую будут входить как менеджеры, участвующие в разработке стратегии, так и специалисты по стратегическому управленческому учету для взаимного обмена информацией при проведении «мозгового штурма». Работа с диаграммой, напоминающей скелет рыбы, сводится к следующему: справа записывается подлежащая решению проблема, а на окончаниях ответвлений –

конкретные следствия, с которыми сталкивается данная организация. Левее выделяются основные группы причин, а еще дальше — уже сами причины, вызывающие исследуемые проблемы (рис. 1). Для выявления причин, приводящих к появлению следствия, используем технику «почему — анализа». Ее суть заключается в том, что на каждом этапе надо ставить вопрос «почему?» к каждому фактору, пока не выяснится взаимосвязь причин. Аналогично «почему-анализу» проводится «как-анализ» для получения целесообразного ответа на вопрос о достижении запланированного состояния, который может стать конкретной рекомендацией к действию. Затем среди всех проблем выделяются основные, разрешение которых может лечь в основу вырабатываемой стратегии.

При применении предложенного инструмента невозможно сформулировать, какая при этом необходима информация, потому что в каждом конкретном случае будут различные проблемы, причины их вызвавшие и, соответственно, различные рекомендации. Однако, на наш взгляд, информации, полученной в ходе проведения стратегического анализа среды деятельности предприятия, будет достаточно для использования комплекса этих инструментов.

Далее мы предлагаем классическую модель Портера модифицировать до модели семи сил конкуренции (рис. 2), доработанной для описания максимума параметров, действующих на фирму в длительном периоде для отражения соотношения спроса и предложения.

Элементами схемы являются:

1. *Борьба с прямыми конкурентами (или центральный ринг конкуренции)*, характер которой определяют интенсивность, конкретные формы конкурентной борьбы и степень взаимозависимости соперников.

2. *Параметры спроса*. Спрос характеризуется покупателями с набором выгод и потребностей. Фирма достигает конкурентного преимущества в спросе, если способна обслужить наибольшую долю абсолютного потенциала рынка.

3. *Факторы производства* — трудовые ресурсы (количество, квалификация и стоимость рабочей силы), физические ресурсы (количество, качество, доступность и стоимость земельных участков, лесных ресурсов и т. п.), климатические ресурсы, географическое положение, денежные ресурсы, ресурс знаний (сумма научной, технической и рыночной информации), инфраструктура (тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею).

4. *Технологии и средства производства*. Технологическое изменение — наиболее динамичная из семи сил конкуренции, так как более совершенная технология со временем сменяет технологию, доминирующую в данный момент, и это является основой для утверждения о наличии жизненного цикла товара и конкурентного преимущества за счет зарождения, роста, постепенного насыщения производной потребности и спада ее за счет смены технологий.

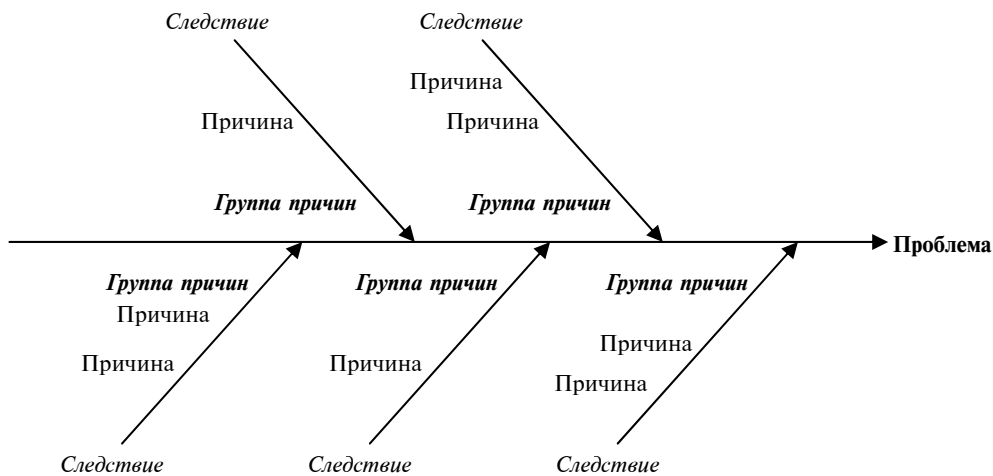


Рис. 1. Диаграмма Ишикавы

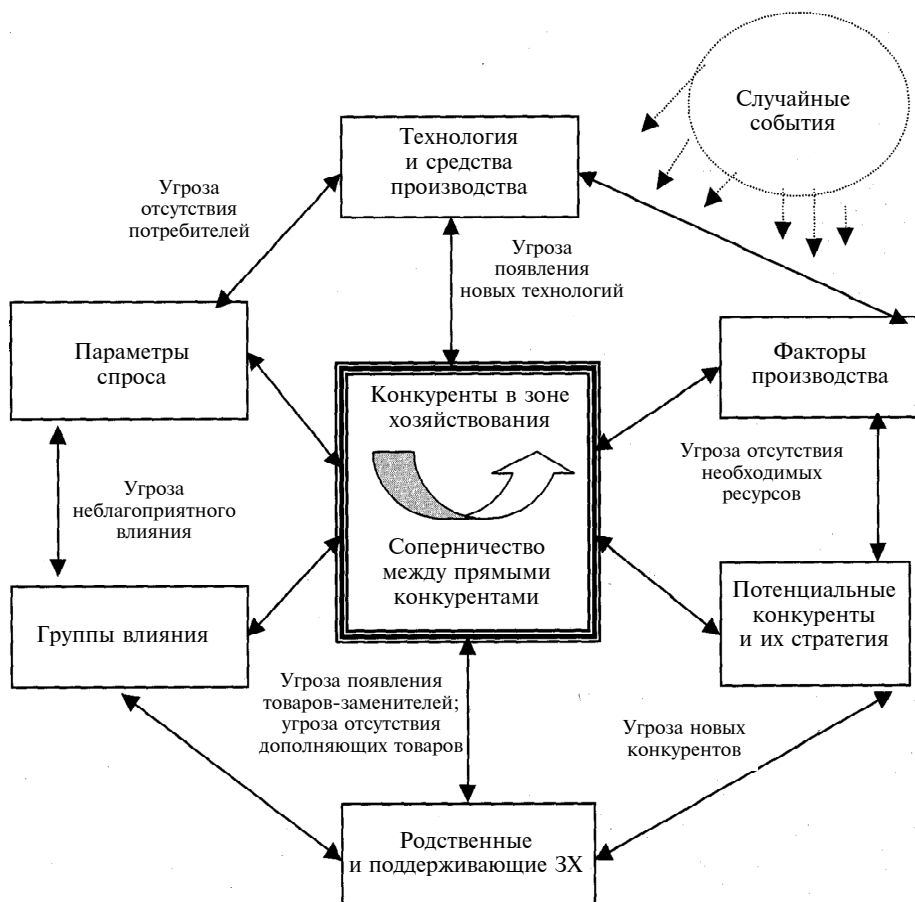


Рис. 2. Модель семи сил конкуренции

5. *Потенциальные конкуренты и их стратегии.* Это угроза, степень которой фирма должна стремиться понизить и против которой она должна защищать себя, создавая барьеры входа.

6. *Группы влияния (ГВ)* – контактные аудитории, способные оказать давление на организацию как в сторону расширения деятельности, так и ее изменения и даже заставить отказаться от нее.

7. *Родственные и поддерживающие зоны хозяйствования (ЗХ)* – зоны, в которых фирмы могут осуществлять взаимодействие между собой в процессе формирования цепочки ценностей, а также зоны, имеющие дело с взаимодополняющими продуктами.

8. *Случайные события* – процессы, которые руководство фирмы не может прогнозировать и ими управлять. Это природные изменения, обстоятельства «форс-мажора»,

роль человеческого фактора, непрогнозируемые изменения спроса и предложения и т. д.

Подобная схема является, на наш взгляд, наиболее приемлемой, так как она учитывает все факторы, действующие как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде, и не противоречит общепринятым положениям о конкуренции. В краткосрочном периоде она сводится к соперничеству в сфере предложения между прямыми конкурентами, так как роль поддерживающих и родственных отраслей сводится к угрозе влияния товаров и марок заменителей; роль факторов производства сводится к угрозе потери поставщиков или повышения цен на поставляемые ресурсы; влияние организации на спрос сводится только к политике ценообразования, технология и средства производства, роль правительства и ГВ остаются постоянными; борьба с потенциальными конкурентами



тами сводится лишь к установлению барьеров входа на СЗХ. Таким образом, модель конкурентной борьбы сводится к простой схеме отраслевой конкуренции Портера. Если же мы рассматриваем конкуренцию между странами, то мы выходим на макроэкономический уровень, на котором роль правительства носит лишь влияющее, а не определяющее значение, так как конкуренция между странами зависит, прежде всего, от их экономического развития. Роль технологии и средств производства можно отнести к случайным факторам, так как они создаются не страной, а субъектами, действующими внутри нее. В качестве характеристик остальных детерминант (спроса, факторов производства, родственных и поддерживающих отраслей, конкурентов и их стратегий) рассматриваются агрегированные макроэкономические переменные. Рассматривая схему семи сил конкуренции для предприятия, исследователю становится понятна основная трудность построения теорий конкуренции, особенно в длительном периоде – тесная взаимосвязь и взаимозависимость всех составляющих. Схема семи сил – это система, компоненты которой находятся в многочисленных связях, частью детерминированных, а частью стохастических.

Выбор стратегии – довольно сложное решение, от которого во многом зависит дальнейшая работа всего предприятия. Поэтому в результате стратегического анализа мы должны получить информацию наглядную, объективную, своевременную и позволяющую не только выбрать стратегическую альтернативу, но и в дальнейшем иметь возможность ее корректировать. Мы предлагаем использовать не только отдельно существующие инструменты, модели и методы, но и их совокупности. Так, рекомендуем к применению набор инструментов, который будем называть «матричный комплект».

Алгоритм использования «матричного комплекта» представлен на рис. 3.

Основываясь на информации, получаемой в ходе проведения стратегического анализа деятельности предприятия, составляем традиционную матрицу VCG. Для этого необходимы данные о темпах роста рынка (GRT_{av}), а также относительная доля рынка (ОДР) каждой стратегической зоны хозяйст-

воования (СЗХ). Для удобства изображаем каждую СЗХ в виде круга, диаметр которого будет пропорционален, например, выручке. Получится диаграмма разброса, которая позволит получить достаточно полное представление о положении фирмы.

На втором шаге строим модифицированную матрицу VCG, которая позволяет, с одной стороны, сохранить основные достоинства традиционной модели, включая простоту визуального восприятия и привычную терминологию, а с другой – использовать при ее построении количественную информацию, которая абсолютно всегда доступна, точна, достоверна и минимальна по стоимости, т. е. внутреннюю информацию предпринятия.

В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси модифицированной матрицы) предлагается параметр К – «удельный вес СЗХ в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода (наиболее характерный период – 1 год).

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Т – «удельный вес СЗХ в темпе изменения объемов сбыта предприятия» в течение базового периода по линейному или любому другому тренду.

Следующий шаг посвящен выявлению тенденции изменения относительной доли рынка. Это необходимо для того, чтобы оценить для рассматриваемых СЗХ, в каком направлении они «перемещаются» по матрице VCG для более точного выбора стратегии. Этот шаг мы предлагаем разбить на две части и строить две матрицы, которые акцентируют внимание на различных факторах. Так, матрица «Рост / Рост» ориентируется на рынок и спрос, а в ценностной карте уделяется больше внимания анализу покупателей и конкурентов. Кроме этого матрица «Рост / Рост» позволяет выявить тенденцию изменения ОДР в настоящий момент времени, а ценностная карта – в перспективе.

Матрица «Рост/Рост» сравнивает тенденции роста, который наблюдается на рынке в целом, с динамикой роста компании, ростом производства определенного товара компании или определенной СЗХ.

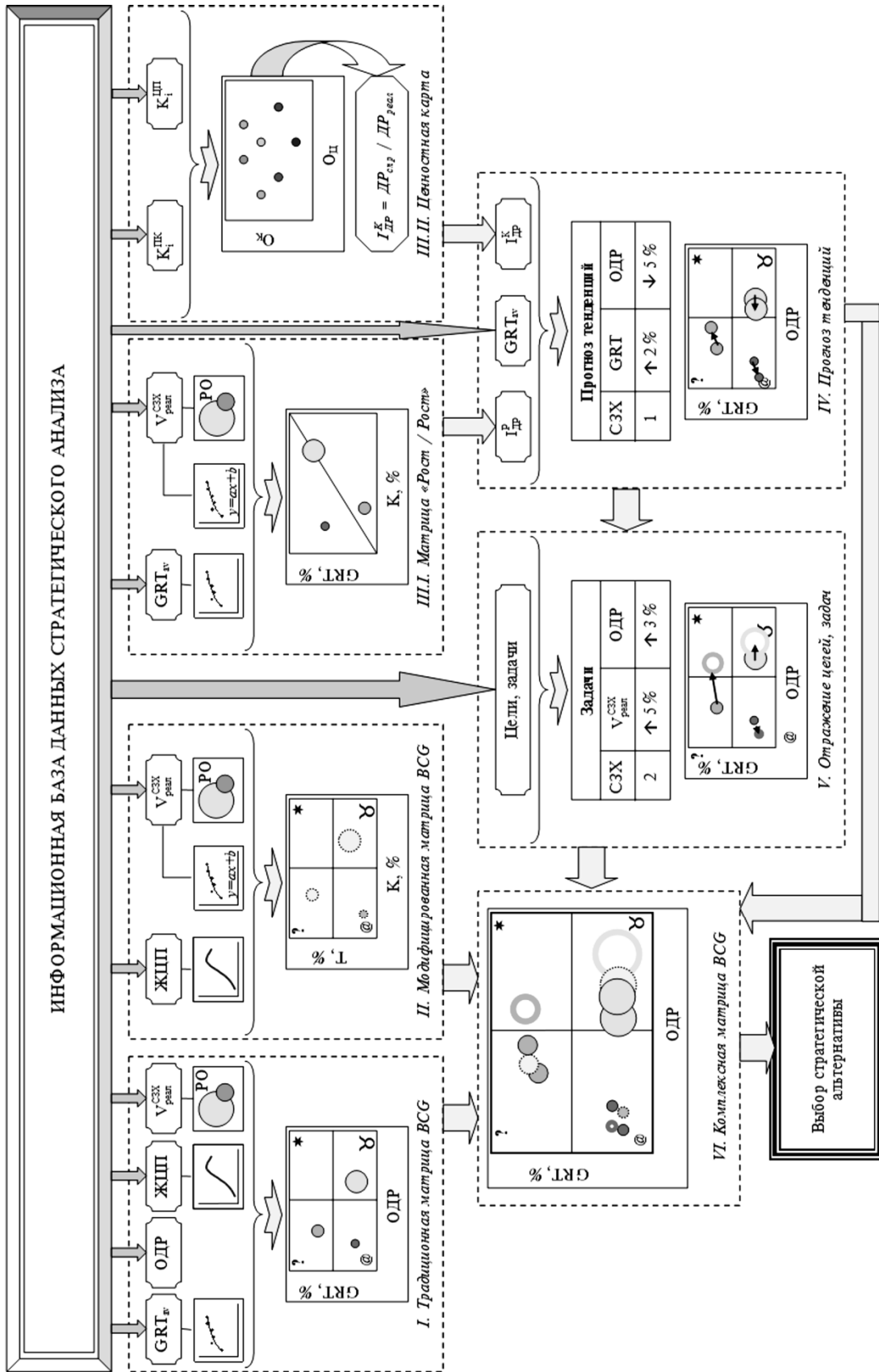


Рис. 3. Алгоритм использования матричного комплекта

Для построения матрицы необходима информация о темпах роста рынка, о темпах роста выручки (рассчитывается параметр K , как при построении модифицированной матрицы VCG), размер области СЗХ (который также рассчитывался при построении матриц VCG). В результате получается картина, анализируя которую можно сделать следующие выводы:

- если бизнес рос с более высокой скоростью, чем рынок, в течение последних лет, он будет представлять собой круг, расположенный справа внизу от диагональной линии;
- если бизнес рос с той же скоростью, что и рынок, то центр круга будет располагаться на диагонали;
- если бизнес рос медленнее, чем рынок в целом, то круги будут расположены слева над диагональю.

Далее находим индекс изменения доли рынка, учитывающий рыночное влияние ($I_{ДРz}^P$) по формуле

$$I_{ДРz}^P = \frac{K_z}{GRT_z}, \quad (1)$$

где $I_{ДРz}^P$ – индекс изменения доли рынка, учитывающий рыночное влияние; GRT_z – темп роста рынка на z -й СЗХ.

В случае если значение индекса больше 1, СЗХ увеличивает долю рынка, если показатель меньше 1, СЗХ теряет долю рынка, если индекс равен 1, СЗХ сохраняет долю рынка.

Как уже говорилось, для прогнозирования тенденции изменения ОДР в перспективе, нами разработан метод, который должен помочь определить, стоит ли увеличивать долю рынка, применяя агрессивную стратегию, или на достигнутой доле рынка данного товара следует остановиться и производить расширение только за счет изготовления модифицированных изделий. Иными словами, соответствует ли наша доля рынка «заслуженной» или же наша доля гораздо меньше?

Сначала строится ценностная карта для определения «справедливой» доли рынка на основе данных о конкурентном преимуществе каждой z -й СЗХ по цене ($K_z^{КП}$), данных о конкурентном преимуществе каждой z -й СЗХ

по качеству ($K_z^{КП}$). Последнее может быть найдено исходя из значений индекса удовлетворенности клиентов ($I_{yк}$). Однако в отличие от аналогичного показателя, используемого на этапе стратегического анализа, индекс должен быть интерпретирован, во-первых, для каждой z -й СЗХ, а не для предприятия в целом, во-вторых, акцент при выборе факторов оценки должен быть сделан на качестве.

Именно критерии цены и качества выбраны для построения матрицы, так как они являются основными при покупке изделия. Поэтому для определения справедливой доли рынка мы должны обратиться к мнению покупателей с тем, чтобы оценка была объективной и отображала все, что влияет на покупку данного изделия.

Ценностная карта строится для каждой СЗХ отдельно. Должны быть рассмотрены все основные конкуренты. Показатели цены ($O_{ц}$) и качества ($O_{к}$) всех конкурирующих предприятий оцениваются по десятибалльной шкале. Далее СЗХ всех фирм наносятся на координатную сетку графика (рис. 4). Линия диагонали на рисунке является линией соответствия цены и качества.

Нишу, которую мы выберем, будет ограничивать доход потребителя, на графике этому соответствует оценка цены товара. Покупатель, которого мы рассматриваем, не будет покупать определенно дешевый товар низкого качества или товар с завышенной стоимостью. Поэтому все товары, которые попадут вне ниши, не рассматриваются как конкуренты, так как наш потребитель их все равно не купит. На рисунке это товар B и Q .

Кроме того, нишу могла бы ограничить линия технологии, так как основу качества определяет технология изготовления, и у схожих товаров наших фирм она практически одинакова. Фирмы же с очень высокими технологиями продают изделия по высокой цене, что не соответствует доходу наших потребителей.

Но в данной модели есть условие, что изделия с очень высоким качеством могут быть дешевыми, и поэтому ограничения на качество нет, и все конкуренты стремятся к максимальному удовлетворению запросов клиента и минимальным ценам. Они стремятся попасть в некую идеальную область в верхнем левом углу.

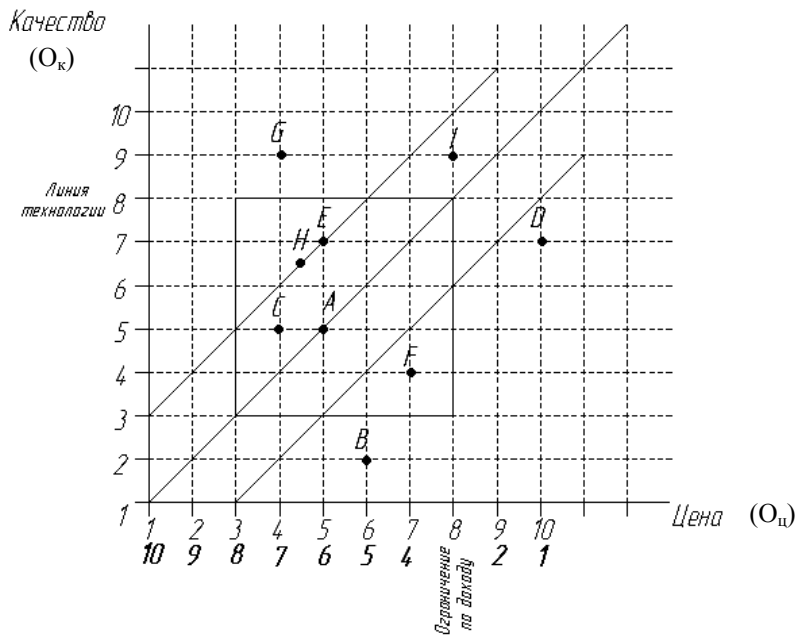


Рис. 4. Ценностная карта

Все товары, попадающие на одну линию, идущую параллельно диагонали, являются одинаково конкурентоспособными.

Для того чтобы определить «справедливую» долю рынка, пронумеруем ось абсцисс в обратном порядке от 10 до 1:

$$O_{\text{ш}i}^* = 11 - O_{\text{ш}i}, \quad (2)$$

где $O_{\text{ш}i}^*$ – измененная оценка цены продукта СЗХ i -го предприятия;

$O_{\text{ш}i}$ – оценка цены продукта СЗХ i -го предприятия.

Позиция каждой точки (Π_i) определяется как сумма по осям абсцисс и ординат:

$$\Pi_i = O_{\text{К}i} + O_{\text{ш}i}^* = O_{\text{К}i} + (11 - O_{\text{ш}i}), \quad (3)$$

где Π_i – позиция СЗХ i -го предприятия; $O_{\text{К}i}$ – оценка качества продукта СЗХ i -го предприятия.

Определим «справедливую» долю рынка каждой СЗХ по формуле

$$\text{ДР}_i^{\text{спр}} = \frac{\Pi_i}{\sum_i \Pi_i} \cdot 100 \%, \quad (4)$$

где $\text{ДР}_i^{\text{спр}}$ – «справедливая» доля рынка СЗХ i -го предприятия.

Далее найдем индекс изменения доли рынка, учитывающий влияние клиентов и конкурентов ($I_{\text{ДР}z}^{\text{К}}$), по формуле

$$I_{\text{ДР}z}^{\text{К}} = \frac{\text{ДР}_z^{\text{спр}}}{\text{ДР}_z^{\text{реал}}}, \quad (5)$$

где $I_{\text{ДР}z}^{\text{К}}$ – индекс изменения доли рынка, учитывающий влияние клиентов и конкурентов; $\text{ДР}_z^{\text{спр}}$ – «справедливая» доля рынка z -й СЗХ предприятия; $\text{ДР}_z^{\text{реал}}$ – реальная доля рынка z -й СЗХ предприятия.

В случае если значение индекса больше 1, предприятие будет иметь успех, увеличивая долю рынка. И наоборот, если показатель меньше 1, то без целенаправленных действий доля рынка данной СЗХ будет иметь тенденцию к уменьшению.

Следующим шагом является прогноз тенденций развития событий. Другими словами, на основе выявленных тенденций и анализа ситуации необходимо оценить, как изменится существующее положение СЗХ без оказания на них целенаправленных усилий предприятия. Прогноз изменения темпов роста рынка ($\text{GRT}_{\text{ав}}$) уже был получен в ходе проведения стратегического анализа

Аналитическая модель стратегического анализа

Этап стратегического анализа	Формы представления информации	Используемые инструменты
Сбор, учет и анализ информации о макросреде	Графики, таблицы	STEP-анализ
Сбор, учет и анализ информации о микросреде	Графики, таблицы	Ресурсная модель, модель пяти сил конкуренции, усовершенствованная модель семи сил конкуренции, «матричный комплект»
Сбор, учет и анализ информации о внутренней среде	Графики, таблицы	Цепочка ценностей, ситуационный анализ, кабинетные исследования и др.
Обобщение и комплексное представление информации анализа	Профиль среды деятельности предприятия, модифицированный профиль, карта стратегических групп, форма EFAS, матрицы возможностей и угроз	SWOT-анализ, бенчмаркинг, составление карты стратегических групп
Выявление причин событий, определенных на предыдущем этапе	Диаграмма Ишикавы	Составление диаграммы Ишикавы

деятельности предприятия. Также была определена тенденция изменения доли рынка СЗХ на сегодняшний день ($I_{ДРz}^P$) и в перспективе ($I_{ДРz}^K$). Далее на основе прогноза графически изображаем на матрице BCG «смещение» СЗХ.

Информацию о целях, количественно выраженных в задачах, получаемую обычно на этапе целеполагания, отражаем на матрице BCG для наглядного представления о том, «чего мы хотим достичь» по каждой СЗХ.

Соединяя все вышесказанное в одной комплексной матрице BCG, предоставляем полученные данные менеджерам для предварительного выбора стратегических альтернатив по каждой СЗХ.

Использование предложенного набора методов стратегического анализа позволит выбрать предварительные варианты стратегий.

В заключение, резюмируя все вышеизложенное, предлагаем в табличной форме аналитическую модель стратегического анализа, включающую набор возможных форм представления информации и комплекс инструментов, которые регламентируют, на каких этапах стратегического анализа какие существующие или усовершенствованные модели рекомендуется использовать.

Итак, нами рассмотрены и предложены к использованию в системе стратегического анализа различные методы и модели, как существующие, так и усовершенствованные и разработанные нами, отвечающие требованиям современных условий деятельности предприятий, направленным на решение специфических задач стратегического менеджмента, обеспечивающие возможность адаптации предприятия к изменениям условий внешней и внутренней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Аакер Д.** Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук. 7-е изд. СПб.: Питер, 2007. 496 с.
2. **Богданова Т.А.** Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2006. 130 с.
3. **Боумен К.** Стратегия на практике. СПб.: Питер, 2003. 251 с.
4. **Виханский О.С.** Стратегическое управление : учебник. 2-е изд. М.: Экономистъ, 2004. 296 с.
5. Курс MBA по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / под ред. Л. Фаэйа, Р. Рэнделла. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 608 с.
6. **Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.** Стратегический менеджмент : учебник : пер. с англ. М.: Проспект, 2003. 336 с.

7. **Маркова В.Д., Кузнецова С.А.** Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. 288 с.

8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. 320 с.

9. **Томпсон А., Стрикленд А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. 928 с.

10. **Хорин А.Н., Керимов В.Э.** Стратегический анализ: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2006. 288 с.

REFERENCES

1. **Aaker D.** Strategicheskoe rynochnoe upravlenie : per. s angl. Pod red. S.G. Bozhuk. 7-e izd. SPb.: Piter, 2007. 496 s. (rus)

2. **Bogdanova T.A.** Ekonomicheskaja strategija firmy : ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo SPbGPU, 2006. 130 s. (rus)

3. **Boumen K.** Strategija na praktike. SPb.: Piter, 2003. 251 s. (rus)

4. **Vikhanskii O.S.** Strategicheskoe upravlenie : uchebnik. 2-e izd. M.: Ekonomist", 2004. 296 s. (rus)

5. Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu : per. s angl. Pod red. L. Faia, R. Rendella. M.: Al'pina Biznes Buks, 2004. 608 s. (rus)

6. **Kempbel D., Stounkhaus Dzh., Kh'iuston B.**

Strategicheskii menedzhment : uchebnik : per. s angl. M.: Prospekt, 2003. 336 s. (rus)

7. **Markova V.D., Kuznetsova S.A.** Strategicheskii menedzhment. M.: Infra-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglasenie, 2006. 288 s. (rus)

8. Strategija. Kak sozdat' i ispol'zovat' effektivnuiu strategiju. R. Kokh. 2-e izd. SPb.: Piter, 2003. 320 s. (rus)

9. **Tompson A., Striklend A.** Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza: per. s angl. 12-e izd. M.: Izd. dom «Vil'iams», 2007. 928 s. (rus)

10. **Khorin A.N., Kerimov V.E.** Strategicheskii analiz : ucheb. posobie. M.: Eksmo, 2006. 288 s. (rus)

АБУШОВА Екатерина Евгеньевна — доцент кафедры «Экономика и менеджмент в машиностроении» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук, доцент.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: katty_pb@mail.ru

ABUSHOVA Ekaterina E. — St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: katty_pb@mail.ru

СУЛОЕВА Светлана Борисовна — профессор кафедры «Экономика и менеджмент в машиностроении» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук, профессор.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: suloeva_sb@mail.ru

SULOIEVA Svetlana B. — St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: suloeva_sb@mail.ru
