Moscow Business School
Leadership Energy

Тема:

«Методы стратегического анализа»

Автор: Мурзинов А. В.

Конспект

Оглавление

Об авторе 4
Аннотация 5
Предисловие 6
Модуль 1. Логика стратегического анализа 10
Параграф 1.1. Роль стратегического анализа 10
Параграф 1.2. Организация и внешняя среда 16
Параграф 1.3. Общая схема стратегического анализа 21
Параграф 1.4. Методология стратегического анализа 24
Параграф 1.4.1. Терминология 26
Параграф 1.4.2. Идентификация и описание факторов 28
Параграф 1.4.3. Оценка и ранжирование факторов 33
Параграф 1.4.4. Графическое ранжирование 37
Модуль 2. Анализ внешней среды 45
Параграф 2.1. Макросреда 46
Параграф 2.1.1. PESTLE-анализ и его модификации 46
Параграф 2.1.2. Особенности метода 49
Параграф 2.2. Отрасль (ближняя среда) 52
Параграф 2.2.1. Отрасль и ее границы 52
Параграф 2.2.2. Карта рынка (market map) 57
Параграф 2.2.3. Карта стратегических групп 58
Параграф 2.2.4. Коэффициент концентрации 61
Параграф 2.2.5. Анализ отрасли 63
Параграф 2.3. Техника анализа внешней среды 77
Параграф 2.3.1. Идентификация факторов внешней среды 78
Параграф 2.3.2. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния 85
Модуль 3. Анализ ресурсов и способностей компании 95
Параграф 3.1. Природа сильных и слабых сторон компании 95
Параграф 3.2. Ресурсная теория 102
Параграф 3.2.1. Основные принципы теории 102
Параграф 3.2.2. Виды ресурсов 104
Параграф 3.2.3. Ценность ресурсов. Критерии VRIO 109
Параграф 3.2.4. Структура способностей 113
Параграф 3.2.5. Развитие ресурсов и способностей 115

Параграф 3.3. Идентификация ресурсов и способностей (Выявление сильных и слабых сторон) 121
Параграф 3.3.1. Цепочка ценности М. Портера 123
Параграф 3.3.2. Функциональный анализ 127
Параграф 3.3.3. Другие подходы 131
Параграф 3.4. Использование ресурсов и способностей 139
Параграф 3.5. Техника анализа внутренней среды 144
Параграф 3.5.1. Идентификация факторов внутренней среды 144
Параграф 3.5.2. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния 149
Модуль 4. Сопоставление внутренних и внешних факторов 161
Параграф 4.1. Введение, SWOT-анализ 161
Параграф 4.2. Качественный SWOT-анализ 166
Параграф 4.2.1. Экспресс анализ 166
Параграф 4.2.2. Качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix) 167
Параграф 4.2.3. Качественный перекрестный анализ 172
Параграф 4.2.4. Анализ силового поля 174
Параграф 4.3. Стратегические матрицы 176
Параграф 4.3.1. Ранжирование факторов 176
Параграф 4.3.2. Выбор стратегий 184
Параграф 4.4. Объединенная матрица Внутренней и Внешней среды (IE Matrix) 185
Итоги 195
Источники информации 200
Глоссарий 206
Приложения 214
Приложение 1. Экспертное оценивание 214
Приложение 2. Сегменты внешней среды, рассматриваемые в PESTLE-анализе 217
Приложение 3. Шаблон PESTLE-анализа 219
Приложение 4. Перечень факторов, влияющих на силы конкуренции по Портеру 222
Приложение 5. Карта исторически сложившихся видов деятельности предприятия оперативной полиграфии 223
Приложение 6. Контрольный лист для построения конкурентного профиля по И. Ансоффу 224

Об авторе

Мурзинов Алексей Васильевич

(amurzinov@mbschool,ru) — преподаватель НОУ ВПО Московский технологический институт «ВТУ», Moscow Business School — тьютор, кандидат технических наук.

Длительное время (с 2002 по 2009 год) работал деканом очно-заочного отделения «Классической бизнес школы» (г. Королев МО.). В качестве декана был занят организацией работы дистанционного отделения, включая функционирование системы ДО, разработка курсов, тьтюторство.

В настоящее время занят преподавательской и консультационной деятельностью. Является преподавателем Московской бизнес школы, консультирует предприятия МСБ. Автор курсов «Маркетинг», «Самоменеджмент», «Общий менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инструменты разработки стратегии развития (холдинговых) корпоративных структур», «Управление проектами по слиянию поглощению», «Корпоративное управление», «Разработка эффективной нишевой стратегии», «Творческое мышление в бизнесе».

Окончил ЛИКИ (г. Ленинград) по специальности инженер химик-технолог, работал на предприятиях химического профиля на различных должностях, в том числе директором научно исследовательского института, директором предприятия по производству полимерных пленок. Имеет опыт организации службы маркетинга на производственных предприятиях. Имеет публикации по различным вопросам практического применения элементов маркетинга и стратегического управления в практике Российских предприятий.

Аннотация

В курсе рассматривается и обосновывается логика стратегического анализа (Модуль 1). Затем рассматриваются инструменты анализа внешней среды, выявление благоприятных и не благоприятных факторов, влияющих на стратегический выбор компании (Модуль 2) В данном модуле подробно рассматриваются PESTLE-анализ и анализ отрасли, основанный на концепции движущих сил М. Портера (пять сил Портера — 5FP). В Модуле 3 предлагаются методы оценки внутренних ресурсов компании, которые и предопределяют сильные и слабые стороны. Приводятся основы «Ресурсной теории» и подходы к выявлению ресурсов и способности компании. В завершении (Модуль 4) рассматриваются инструменты сопоставления сильных и слабых сторон и факторов внешней среды. Значительное внимание уделено SWOT-анализу и особенностям его применения.

В каждом из модулей приводится не только теория, но и рекомендации, которые позволят читателю освоить приведенные инструменты и использовать их на практике. Курс сопровождается перечнем основных источников по теме, которые могут быть использованы для самостоятельного изучения темы.

Предисловие

Перед рассмотрением предлагаемого курса необходимо остановиться на некоторых вопросах, которые оказали влияние на структуру курса и его содержание.

Настоящее время характеризуется динамизмом и значительным увеличением неопределенности окружающей среды. В связи с этим модели и методы стратегического менеджмента, разработанные, в основном, еще в прошлом веке, потеряли свою «универсальную справедливость» [3] и не могут играть ту предписывающую роль, которую они заслуженно играли ранее. Их использование, по-прежнему, полезно, но меняется их роль. Модели и методы все больше и больше становятся не столько средством разработки практических рекомендаций, сколько средством анализа, помогающим при подготовке практических рекомендаций. «Разработка стратегии — слишком ответственное дело, чтобы сводить ее к готовым штампам или даже к изощренным алгоритмам» [2].

Тем не менее, поскольку предлагаемый курс предназначается прежде всего для слушателей, имеющих ограниченный опыт в использовании инструментов стратегического менеджмента, курс носит характер рекомендаций, которые чередуются с теоретическими аспектами. Более того, курс ограничивается рассмотрением только наиболее распространенных подходов в стратегическом анализе. Представляется, что такое сочетание позволит слушателям не только понять особенности анализа, но и использовать изложенные материалы в практической деятельности. Таким образом, главная цель данного курса заключается в том, чтобы, не только ознакомить слушателей с основами стратегического анализа, но и дать схему (алгоритм) пригодную для проведения стратегического анализа на практике.

В менеджменте стратегическому анализу отводится особая роль. Это обусловлено тем, что стратегия складывается из трех составляющих элементов [1]:

- диагностики конкурентной ситуации, диагностики вызова, стоящего перед компанией. Этот элемент реализуется с помощью стратегического анализа внешней и внутренней среды компании;
- формулирования действий, направленных на конкурентный вызов. Этот элемент выполняется путем разработки стратегии, в результате которой компания формулирует корпоративную, деловую и функциональную стратегии;
- разработки набора согласованных мер по реализации стратегии. Этот элемент осуществляется путем подготовки планов мероприятий.

Данный курс рассматривает первый элемент хорошей стратегии — диагностику или стратегический анализ. Среди множества причин, которые определяют развитие компании, существуют две основные возможные причины, сдерживающие или даже делающие

невозможным развитие. Это плохая стратегия или плохое ее исполнение. И то и другое требует внимания, но и то и другое имеет более фундаментальную причину: отсутствие качественного стратегического анализа, на базе которого и принимаются все последующие решения. Анализ как фундамент дома, если фундамент не надежен, то дом быстро развалится.

В свою очередь причин некачественного стратегического анализа множество. Во-первых, стратегический анализ часто воспринимается как нечто сложное, требующее значительных временных затрат, а иногда воспринимается и просто как упражнение для самоуспокоения. Инструменты стратегического анализа незнакомы многим менеджерам, причем используются они редко, от случая к случаю. Поэтому и неудивительна такая реакция. Представьте себе, что Вы играете в шахматы, но по одной партии в год. Как Вы думаете, Вы будете довольны результатами? В связи с этим, одна из целей этого курса показать, что инструменты стратегического анализа не так страшны, как о них думают и доступны менеджеру любого уровня. Другая цель заключается в том, чтобы приучить читателя к мысли, что стратегический анализ не процесс или его результат, получаемый от случая к случаю, а способ мышления, использовать который надо постоянно. Стратегический анализ - это объектив, через который Вы постоянно смотрите на Вашу компанию и ее окружающую среду.

Цели курса:

1) ознакомить слушателей с основами стратегического анализа;
2) предложить схему (алгоритм) анализа пригодную для проведения стратегического анализа на практике;
3) продемонстрировать, что инструменты стратегического анализа не так страшны, как о них думают и доступны менеджеру любого уровня;
4) приучить читателя к мысли, что стратегический анализ не процесс или его результат, получаемый от случая к случаю, а способ мышления, использовать который надо постоянно.

Курс предназначен для специалистов разных направлений. Если Ваша специализация лежит в области экономики предприятия, управления персоналом, маркетинга, производства, исследований и разработок и так далее, то для освоения данного курса это не имеет большого значения. Предмет изложения в рамках данного курса актуален для всех направлений деятельности современной организации. Барьером к пониманию предмета этого курса является только индивидуальный скептицизм.

Курс построен по простой схеме, традиционно используемой в стратегическом менеджменте, и состоит из четырех разделов. В первую очередь рассматривается и обосновывается логика анализа (Модуль 1), затем рассматриваются инструменты анализа

внешней среды (Модуль 2), далее предлагаются методы оценки внутренних ресурсов компании (Модуль 3). В заключение рассматриваются инструменты сопоставления ресурсов компании и факторов внешней среды (Модуль 4). В каждом из модулей приводится не только теория, но и рекомендации, которые позволят читателю освоить приведенные инструменты и использовать их на практике.

В результате изучения данного курса слушатели смогут получить следующие общекультурные компетенции:

- способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;
- способность самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения, включая новые области знаний, непосредственно не связанных со сферой деятельности.

В результате изучения данного курса слушатели смогут получить следующие профессиональные компетенции:

- способность к проведению анализа внешней среды и выявлению благоприятных и не благоприятных для бизнеса факторов;
- способность к проведению анализа внутренней среды и выявлению ресурсов и способностей, которые можно использовать для достижения конкурентных преимуществ;
- способность к формулированию действий, направленных на использование благоприятных факторов внешней среды и минимизации влияния не благоприятных факторов.

Для работы с учебником рекомендуется следующая технология: первое беглое чтение отдельного модуля с целью понимания, что Вас ждет в будущем. Ознакомления с Оглавлением недостаточно. При первом чтении наименования параграфов не дают полного представления о содержании этих разделов. Первое чтение целесообразно сделать «за один присест». Повторю не подробное чтение страницы за страницей, предложение за предложением, а чтение, как говорят, по диагонали. Цель этого этапа понять структуру курса и выяснить, что где «лежит». Предосмотр заключается в прочтении реферативной части в начале модуля, ознакомлением с содержанием модуля. При этом внимание концентрируется на заголовках основных разделов и подразделов, кратких врезках, начинающихся со слова «Главное». Наконец, тщательное прочтение резюме в конце главы. Такой предварительное, беглое чтение позволяет получить представление об организации главы и иерархической организации текста. После этого следует читать последовательно и основательно, параграф за параграфом.

Настоятельно рекомендую по каждому модулю подготовить интеллект-карту (mind-map). Можно использовать различные программные продукты (например, бесплатно можно скачать тут: http://www.xmind.net/). Если освоение нового ПО представляет трудности, то используйте традиционную иерархическую схему. По сути дела, это будет конспект/структура раздела, демонстрирующая иерархию понятий/положений. Образцы можно посмотреть на сайте «Интеллект-карты» (http://www.mind-map.ru/?s=39). Ваша задача сделать не хуже. Основные требования — логика раздела должна быть ясна и понятна, структура раздела должен быть отражена полностью. Цель построения карт заключается в структурировании полученных знаний и, следовательно, в лучшем запоминании.

Источники информации

1. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Education. 2015.
2. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. — Издательство «Дело» АНХ, — 2008.
3. Кузьмин С. С. Корпоративный рост: модели и методы: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2012.

Модуль 1. Логика стратегического анализа

В данном модуле Вы узнаете о:

1) роли стратегического анализа;
2) организации и внешней среде;
3) общей схеме стратегического анализа;
4) методологии стратегического анализа.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие общекультурные компетенции:

- способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;
- способность принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие профессиональные компетенции:

- понимать и уметь донести до подчиненных и коллег важность, необходимость и роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии;
- понимать и уметь донести до подчиненных и коллег логику стратегического анализа и основные методы, которые широко используются для этого.

Параграф 1.1. Роль стратегического анализа

Разработка стратегии не является каким-то заранее заданным обязательным алгоритмом. Существует множество подходов к этому процессу. Например, Генри Минцберг (Henry Mintzberg) [11] подразделяет известные подходы к разработке стратегии на 10 школ на основе организации ее разработки. Среди них мыслительное конструирование, формализованный, рациональный процесс, ментальный процесс, процесс развития всех уровней управления, политический процесс и т. д. Кроме того, тот же Генри Минцберг [11] формулирует различные отношения к понятию стратегия. А именно:

1) стратегия как принцип, шаблон поведения (pattern behavior): «мы делаем именно так и не намерены делать иначе»;
2) стратегия как перспектива (perspective): «принцип пути», который выбирает компания;
3) стратегия как позиция (position in respect to others) — определение положения организации относительно ее конкурентов для успешной борьбы за выживание;
4) стратегия как «ловкий прием» (ploy), некий «отвлекающий маневр», направленный на то, чтобы перехитрить конкурента;

5) стратегия как план (plan): совокупность и последовательность конкретных действий, сформированных в соответствии с ситуацией.

Рассмотренные Генри Минсбергом школы стратегий, подходы к понятию стратегия подчеркивают разнообразие мнений, но не ограничивают их круг. Следует отметить попытку пояснить это разнообразие, приведенное в фундаментальном труде о корпоративных стратегиях Джонсона Дж., Шоулза К. и Уиттингтона Р. «Корпоративная стратегия. Теория и практика» [9]. Авторы справедливо замечают, что люди, как правило, рассматривают любую ситуацию, особенно сложную, с разных точек зрения. Это обеспечивает более полную картину и позволяет получить различные варианты решения. Данный процесс рассмотрения явления с разных точек зрения авторы называют рассмотрением через разные линзы, т. е. с разных точек зрения (позиций). Если рассмотреть процесс разработки стратегии «через разные линзы», то следуя логике [9] получим нижеследующее.

Конструктивная линза. Конструктивный подход предусматривает формулирование стратегии с использованием тщательного, объективного анализа, планирование ее реализации осуществляется также на рациональной основе. Подготовленные планы распространяется сверху вниз по уровням управления организации. Такой подход на разработку стратегии помогает решать вопросы, связанные со стратегическим управлением. Эта точка зрения основана на двух принципах. Во-первых, менеджеры принимают — или должны принимать — рациональные решения. Во-вторых, предполагается, что эти решения положительно влияют на экономическое состояние организаций. Большинство руководителей действуют, основываясь на этих принципах. Этот подход является наиболее распространенным, поскольку рациональность глубоко укоренилась в нашем образе мышления.

Линза опыта. Подход с позиции опыта предполагает принятие стратегических решений и разработку стратегии на основе опыта персонала и культуры организации. Если с такой позиции взглянуть на появление стратегий, можно понять, как персонал и культурный контекст, влияют на решения и управление изменениями. Однако часты случаи, когда менеджеры принимают решения с учетом «ограниченной рациональности» (концепция ограниченной рациональности была предложена Гербертом Саймоном. Герберт Александер Саймон (Herbert A. Simon) лауреат Нобелевской премии по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах»). Это означает, что рациональный путь принятия управленческих решений ограничен невозможностью получения информации, необходимой для тщательного анализа, в том числе и невозможность прогнозирования неопределенного будущего. Кроме того, принятие своевременных рациональных решений часто просто невозможно из-за ограниченных временных и финансовых ресурсов, а также психических особенностей

человека. Человек во многих случаях не может быть объективным аналитиком. Однако менеджеры действуют не только как исключительно самостоятельные индивидуумы, они сотрудничают с другими людьми в организации, и на этом коллективном уровне также есть причины ожидать влияние коллективного опыта и культуры организации. Признав это, мы, по сути, рассматриваем стратегию через линзу опыта и видим, что стратегия — это результат индивидуального и коллективного опыта служащих организации, которые влияют на стратегию или принимают стратегические решения, а также на результат, принятых на веру предположений.

Стратегия как идеи (линза идей). Описанные выше точки зрения на стратегию, ограниченно объясняют возникновение новых идей и их преобразование в инновации. С этой точки зрения (линза идей) следует, что организация может позаимствовать новые идеи, сымитировать их. К примеру, новые работники могут привнести новый опыт и, соответственно, новые идеи. Конструктивный подход также может привести к появлению новых идей в бизнесе за счет выявленных в процессе анализа ранее не использованных решений. С другой стороны, линза идей показывает потенциальное разнообразие идей, существующее внутри организации и за ее пределами. Инновационная стратегия вырастает из этих идей при условии, что рациональный контроль (конструктивная линза) и влияние прошлого опыта и культуры (линза опыта) дают возможность развиваться этим идеям. Обобщение этих точек зрения представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Характеристики различных взглядов на разработку стратегии [9]

Характеристики линзы	Линза		
	Конструктивная	Опыта	Идей
Обзор/Краткое изложение	Стратегию разрабатывают целенаправленно и рационально для оптимизации экономической деятельности	Постепенное возникновение стратегии как результата индивидуального и коллективного опыта, а также принятых на веру принципов	Возникновение порядка и инноваций через разнообразие внутри и за пределами организации
Предположения об организациях	Механистические, иерархические, рациональные системы	Культуры, основанные на опыте, узаконенных нормах и прошлых успехах	Комплексные и потенциально разнообразные органические системы
Роль высших руководителей	Принимают стратегические решения	Воплощают свой опыт	Занимаются «наставничеством», создают контекст, выявляют закономерности
Базовые теории	Экономика; науки о принятии решений	Институциональная теория; теории культуры; психология	Теория сложности и эволюционная теория

Разнообразие подходов к разработке стратегии не ограничивается этими примерами. Но и этого достаточно для того, чтобы предположить, что разнообразие подходов к стратегии обусловлено многообразием влияющих факторов. На разработку стратегии влияют, прежде всего, политические, экономические, географические особенности рынков, отраслевые особенности, стадии жизненного цикла компании, ее кадровый и экономический потенциал, корпоративная культура и многое другое. Кроме того, прямое влияние оказывают интересы

собственников и других стейкхолдеров, но, с нашей точки зрения, определяющим процесс разработки стратегии фактором, является тип мышления менеджеров. На данном вопросе остановимся подробней.

ГЛАВНОЕ. Разнообразие подходов к разработке стратегии обусловлено многообразием влияющих факторов и, в первую очередь, типом мышления менеджеров.

«Вечный вопрос». Профессор ВШЭ И. Б. Гурков среди различных стратегических «вечных вопросов», играющих особую роль для компаний, в том числе и российских, описал дилемму стратегического мышления [7]. Обобщая точки зрения многих исследователей, автор заключает, что система стратегического мышления может базироваться на рациональном либо интуитивном подходе к принятию стратегических решений.

Поскольку стратегические решения «дорого стоят», «кажется очевидным, что они должны приниматься на основе тщательного анализа, при максимальном учете различных вариантов действий, уровня отдачи и рисков, косвенных последствий и т. д.» [7]. С точки зрения такого рационального подхода успешная стратегия является результатом более полного анализа, лучшей информированности и лучшего использования информации. Соответственно, рациональный подход воспринимает реальность, окружающую корпорацию, как объективную, частично познаваемую.

«Интуитивисты», в противоположность сторонникам логического подхода настаивают на том, что логический подход лишь в незначительной степени соответствуют проблемам, стоящим перед компаниями. Например, на практике выявление проблем, в значительной мере, осуществляется субъективно. «То, что для одного менеджера представляется угрозой, для другого может являться редкой возможностью» [7]. Основная мысль сторонников «творческого» подхода к стратегии, заключается в том, что стратегические решения заключаются в преодолении стандартов и стереотипов, в поиске новых путей создания способов понимания и действия. Принципиальные различия между подходами приведены в Таблице 2.

Таблица 2. Принципиальные различия между «рациональным» и «интуитивным» подходами [7]

Различия	Рациональный	Интуитивный
Упор на …	логику	интуицию
Особую ценность представляют…	строгость и стройность рассуждений	неожиданность и полет фантазии
Анализу мешают…	неполная информация	приверженность существующим стереотипам
Решения основываются на…	расчетах	суждениях
Реальность предполагается как…	объективная, частично познаваемая	субъективная, частично создаваемая игроками

Не трудно понять, что рациональный путь базируется на анализе и отвергает интуицию, в то время как интуитивный подход базируется на суждениях и отвергает анализ. Однако и тот и другой путь ущербный. Сторонники рационального подхода должны признать, что любая, пусть даже самая совершенная техника анализа и прогнозирования позволяет предусмотреть будущие события только с определенной степенью вероятности. Некоторые же изменения во внешней среде происходят до поры до времени так медленно, что длительное время они остаются не замеченными, но их последствия проявляются быстро и неожиданно [13]. Примером может служить кризис 2008 г. Как известно, этот кризис начался с ипотечного кризиса в США и зародился задолго до 2008 г., но серьезно начал сказываться на рынках недвижимости, а позже и рынках инвестиций в 2007 г. В результате финансовый кризис поразил всю мировую экономику, в том числе и Россию.

Как уже указывалось, рациональному подходу мешает и то, что менеджеры действуют в условиях «ограниченной рациональности». Г. Саймон описывал данное поведение следующими словами — «люди стремятся действовать рационально, но лишь частично могут это делать» (цитируется по Гуркову И. Б. «Стратегия и структура корпорации»). Вместе с тем интуиция не приходит на пустое место. Основой интуитивного мышления являются знания, опыт, интеллект. Чем больше человек погружен в проблему, тем больше вероятность того, что появится озарение, придет интуитивное решение. Кроме того, интуитивные догадки и принятые на их основе решения, должны пройти проверку на эффективность и реализуемость или, по крайней мере, сделаны более понятными и наглядными «внешнему пользователю». А сделать это можно только используя логические

приемы, такие как планы графики реализации, оценки экономических выгод и рисков. Для более детального знакомства с проблемой творческого мышления в бизнесе рекомендую познакомиться с одноименным курсом MBS Мурзинова А. В. «Творческое мышление в бизнесе» [12].

Подводя итог «вечному вопросу», можно отметить, что процесс разработки стратегии не является исключительно аналитическим процессом. Наряду с логикой в нем присутствует значительный элемент суждений, умозаключений, интуиции. С другой стороны, вероятность полезного интуитивного решения значительно возрастает, если ему предшествует полноценный, рациональный анализ.

ГЛАВНОЕ. Разработка стратегии не является исключительно аналитическим процессом, впрочем, как и полностью интуитивным. При разработке стратегии рациональный, логический подход сочетается с суждениями, умозаключениями, интуицией. Однако рациональный анализ является той базой, на которой могут рождаться интуитивные догадки.

Следствием этого вывода является то, что роль аналитического подхода к стратегическому менеджменту трудно переоценить. Причем при всем многообразии подходов к разработке стратегии формальный подход демонстрирует свою полезность. По данному поводу Р. Грант пишет [6]: «Это происходит не потому, что я желаю преуменьшить роль навыка, интуиции, эмоции и креативности, — эти качества являются важнейшими компонентами успешных стратегий. Тем не менее независимо от того, является ли формулирование стратегии формальным или неформальным процессом, стратегия — запланированной или случайно возникшей, важность систематического анализа как неотъемлемого элемента процесса создания стратегии не вызывает никаких сомнений. Без такого анализа формулирование стратегии, особенно на уровне высшего руководства, будет хаотичным и лишенным основы для сравнения и оценки альтернатив».

Рациональные концепции, теории модели, методы и аналитические схемы не заменяют опыт, и креативность. Главная роль рационального анализа заключается не в том, чтобы «штамповать» стратегические решения, а в том, «чтобы задавать общее направление дискуссиям, обработке информации и обмену мнениями в организации, а также способствовать коммуникации и достижению консенсуса» [6]. Анализ может облегчать процессы разработки стратегии, путем предоставления общего понятийного языка и схем, путем выявления сходства и различия между идеями. Кроме этого, используемые рациональные модели и методы могут выполнять роль методов, стимулирующих творческое мышление и в этом случае будут способствовать инновациям.

ГЛАВНОЕ. Предписывающая роль стратегического анализа ушла в прошлое. Модели и методы все больше и больше становятся не столько средством разработки практических рекомендаций, сколько средством анализа, помогающим при подготовке практических рекомендаций.

Процедура стратегического анализа, приведенная в данном курсе, применима во всех ситуациях; она не является специфичной для каких-то конкретных ситуаций, отраслей или компаний. Следовательно, она помогает менеджменту повысить уверенность в восприятии ситуации и повысить эффективность реагирования на новые ситуации. Схемы, методы и понятия, предлагаемые в этом курсе, стимулируют у менеджеров, занятых разработкой стратегии, понимание потребностей клиентов, конкуренции и конкурентного преимущества, организационных способностей, но при этом не ограничивают их гибкости и умения извлекать выгоду при любых обстоятельствах.

Параграф 1.2. Организация и внешняя среда

Прежде чем рассматривать стратегический анализ, как базовую, начальную стадию стратегического планирования, вспомним, что такое организация. Под Организацией подразумевается «группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей» [10]. Все Организации, не зависимо от масштаба, направления и целей деятельности имеют сходные характеристики. Среди множества характеристик остановимся на двух важнейших: Зависимость от внешней среды и Обладание ресурсами.

Зависимость от внешней среды. Важнейший характеристикой любой организации является зависимость от своего окружения [10]. По аналогии с известным стихотворением Джона Донна можно сказать, что организация «не остров, существующий сам по себе». (Аналогия с широко известным стихотворением Джон Донна «Человек — не остров». Донн, Джон (John Donne) английский поэт и проповедник (1572—1631). Слова из этого стихотворения широко используется как эпиграф ко многим научным работам. Полная фраза звучит так: «Человек — не остров, но каждый, целиком, — обломок континента, часть простора». Один из вариантов полного перевода стихотворения представлен тут [https://www.stihi.ru/2014/05/04/9628]). Организации существуют не в вакууме, внешний мир, т. е. окружающая среда (все то, что ее окружает), обеспечивает организацию ресурсами и потребляет продукты деятельности, определяет условия деятельности. Остановимся на зависимости от внешней среды более подробно.

Для любой организации, окружающая среда состоит из множества внешних условий и сил, которые потенциально могут влиять на организацию. В случае с McDonald’s, например, внешняя среда содержит поставщиков, клиентов ресторана, конкурентов, таких как Burger

King, KFC, Subway, Крошка Картошка и других, социальные тенденции в обществе, законодательные и исполнительные органы власти, и многие дополнительные условия и силы. Естественно, что для эффективной деятельности любая организация должна знать и понимать эти условия и силы.

С другой стороны, каждое действие, которое предпринимает организация, например, изменение цены или запуск рекламной кампании, вносит определенные изменения в окружающую среду. В большинстве случаев это влияние носит локальный характер и ограничено рынком, на котором эта организация работает. Тем не менее, руководители таких организаций должны понимать последствия своих действий, хотя бы для того, чтобы действовать себе во благо, а не во вред. Однако некоторые организации обладают такой властью и влиянием, что они могут формировать отдельные элементы окружающей среды в целом. В то время как большинство организаций просто реагируют на основные технологические тенденции, такие фирмы, как Intel, Microsoft, Apple и ряд других сами создают эти тенденции. В целом же, внешняя среда имеет гораздо большее влияние на большинство организаций, чем большинство организаций на окружающую среду.

Понимание среды, которая окружает организацию важно для руководителей любой организации. На это есть несколько причин.

Во-первых, **среда обеспечивает ресурсы**, которые нужны организации для того, чтобы производить товары и услуги. Ни одна организация не является самодостаточной. Как человеческое тело потребляет кислород, пищу и воду, так и организации потребляют ресурсы, такие, как труд, деньги и сырье из-за пределов своих границ. McDonald’s, например, просто перестанет существовать без взносов франчайзи, которые запускают свои рестораны. McDonald’s, впрочем, как и любая другая компания, не может существовать без поставщиков необходимых сырьевых материалов и полуфабрикатов, без клиентов, которые обеспечивают McDonald’s деньгами, оплачивая покупку в ресторанах. Ни одна организация не может выжить без поддержки своей среды.

Во-вторых, окружающая **среда является источником возможностей и угроз** для организации. Возможности (Opportunities) это благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут способствовать (создают возможности) для улучшения деятельности организации. Угрозы (Threats) это не благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут подорвать (создают угрозу) деятельности организации. Подчеркну возможности и угрозы это благоприятные или не благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут способствовать или мешать деятельности организации. Например, благоприятным фактором (возможностью) для некоторых компаний может быть тенденция к потреблению здоровой пищи,

наблюдаемая в обществе. Неблагоприятным фактором, может быть, например, падение курса рубля к доллару.

ГЛАВНОЕ. Возможности (**Opportunities**) и угрозы (**Threats**) это благоприятные или не благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут способствовать или мешать компании достигать свои стратегические цели.

Руководители также должны понимать, что практически любая тенденция или событие во внешней среде создает возможности для некоторых организаций и угрозы для других. Например, благоприятным фактором (возможностью) для сети кафе здоровой еды «Хэлси фуд» [18] стала тенденция к потреблению здоровой пищи, наблюдаемая в обществе [15]. В то же время для McDonald's эта же тенденция нависла тяжелой угрозой [17]. Падение курса рубля для импортеров продукции является, бесспорно, не благоприятным событием, в то время как экспортеры потирают руки.

Это справедливо, даже в крайних случаях. В дополнение к ужасам человеческих смертей и страданий землетрясение и цунами в Японии в марте 2011 г. привело к тому, что многие организации, начиная от небольших предприятий до гигантов, были уничтожены или понесли существенные потери. Как бы это не показалось странным, эти трагические события одновременно открыли значительные возможности для других организаций. Восстановление инфраструктуры и жилья требует бетон, металл и другие материалы. Японские производители бетона, металлурги, и строительные компании получили эти не планируемые ранее заказы.

В-третьих**, окружающая среда влияет на принятие различных стратегических решений**, которые руководители принимают, пытаясь привести свои организации к успеху. Среда часто ставит важные ограничения на цели организации. Например, непросто достичь целей увеличения объема продаж в период экономического спада. У многих из нас в памяти кризис 2008-2010 гг., да и ситуация 2014-1015 гг. приводит много примеров подтверждающее это. Кроме того, условия окружающей среды должны быть приняты во внимание при выходе на рынки других стран, принятие решений по слиянию или поглощению, запуске нового инновационного продукта.

Обладание ресурсами — это другая характеристика организации, которая обязательно принимается во внимание при разработке стратегии. В общих чертах любая организация преобразует ресурсы в некий результат. К ресурсам относятся материалы, технологии, люди, информация и капитал, результатом их преобразования является достижения желаемого конечного состояния или цели [10]. Преобразование ресурсов проще всего увидеть в организациях, занятых производством, на данные предприятия потоком идут поставки сырья, материалов, а обратно отгружается готовая продукция. Но и

обслуживающие организации, а также некоммерческие организации заняты тем же самым и используют те же виды ресурсов, правда, в других пропорциях. Естественно, что наличие или отсутствие ресурсов будет сказываться на достижении поставленных целей и выбираемых стратегиях.

Забегая вперед, следует отметить, что из всей совокупности материальных, нематериальных, человеческих и иных ресурсов, которыми может обладать организация, ценны для реализации стратегических целей далеко не все. Обладание важными стратегическими ресурсами является сильными сторонами организации (Strengths). И наоборот недостаток в ресурсном обеспечении — слабыми (Weakness).

ГЛАВНОЕ. Сильные (**Strengths**) и слабые (**Weakness**) стороны организации заключаются в наличии или в отсутствии ресурсов достаточных для успешной реализации стратегических целей.

На рынке всегда есть компании, занимающие лидирующее положение и отстающие. Это связано, прежде всего, со стратегиями, которые они выбирают. В свою очередь стратегии базируются на тех или иных конкурентных преимуществах. Конкурентное преимущество всегда относительно, не абсолютно. Для оценки конкурентных преимуществ, следует сравнить эффективность компании с эффективностью других компаний в той же отрасли или со средней эффективностью по отрасли. Компания, которая достигает высокой эффективности по сравнению с конкурентами в той же отрасли, имеет конкурентное преимущество (**competitive advantage**). Компания, которая способна превзойти своих конкурентов по эффективности в течение длительного периода времени имеет устойчивое конкурентное преимущество (**sustainable competitive advantage**). Если компания отстает по эффективности от своих соперников, она имеет конкурентный недостаток.

ГЛАВНОЕ. Достижение высокой эффективности по сравнению с конкурентами обеспечивается конкурентным преимуществом (**competitive advantage**). Достижение высокой эффективности в течение длительного периода времени обеспечивается устойчивым конкурентным преимуществом (**sustainable competitive advantage**).

Например, 15 % возврата на вложенный капитал для компании энергетической отрасли может восприниматься как хороший показатель. Однако в энергетической отрасли средний доход на вложенный капитал часто выше 20 %. В этом случае компания с показателем 15 % имеет невыгодное конкурентное положение. В отличие от этого, если возврат на вложенный капитал компании, работающей в промышленности по изданию газет, составляет 2 %, при том, что в среднем по отрасли возврат на вложенный капитал в последние годы был отрицательным (-5 %), то компания имеет конкурентное преимущество.

Чтобы получить конкурентное преимущество, фирма должна либо обеспечить товары или услуги потребителям лучшего качества, чем ее конкуренты, либо реализовывать товары или услуги того же уровня качества, но по более низкой цене. Другими словами, компании должны выбирать между дифференциацией и лидерством по издержкам. Наградой для таких компаний, обеспечивающих высокую ценность для потребителей, будет высокая рентабельность и доля рынка. Попытка быть «всем для всех», вероятно, приведет к ухудшению эффективности. Таким образом, стратегическое позиционирование требует компромиссов. При ограниченных ресурсах следует тщательно рассмотреть свои стратегические решения в поисках конкурентного преимущества.

Конечно, для разных организаций наибольшее значение могут иметь разные виды ресурсов. Но в любом случае, прежде чем планировать свою деятельность следует изучить ресурсы, которыми располагает организация.

Внешние факторы и внутренние ресурсы. Многие компании систематически анализируют внешнюю среду, с целью выявления благоприятных и не благоприятных факторов и на основе этого выстраивают свою стратегию. Сторонники данного подхода придерживаются теории ориентированной на рынок (MOT). Другие компании, сторонники ресурсного подхода (RBV) в центр разработки стратегии ставят оценку и развитие своих ресурсов и на этой основе разрабатывают стратегии.

Однако основная схема стратегического анализа рассматривает «стратегию как формирование связей между фирмой и внешней окружающей средой» [6]. Еще раз подчеркну, организация зависит от внешней среды, при этом обладает какими-то ресурсами. Естественно предположить, что логика разработки стратегии должна базироваться не только на анализе внешней среды или анализе внутреннего ресурсного потенциала компании, а на одновременном контроле, как за внешней средой, так и за ресурсами. Во внешней среде организация ищет благоприятные факторы для того, чтобы ими воспользоваться и оценивает угрозы для того, чтобы их избежать или нивелировать. Во внутренней среде организация оценивает свои сильные стороны, на которые можно опираться для того, чтобы не упустить появляющиеся благоприятные факторы и противостоять угрозам, а также слабые стороны для того чтобы их устранить или, по крайней мере, не дать им влиять на ситуацию.

ГЛАВНОЕ.

1. Окружающая среда организации является основным источником ресурсов, которые необходимы организации. Среда предоставляет возможности и угрозы и влияет на различные стратегические решения, которые руководители должны принимать.

2. Каждая организация располагает определенными ресурсами. К ним относятся материалы, технологии, люди, информация и капитал, результатом их преобразования является достижение желаемого конечного состояния или цели.
3. Сущность стратегического анализа заключается в выявлении возможностей и угроз во внешней среде и сопоставление их с внутренними ресурсами.

В этом логика анализа, выявить внешние и внутренние факторы и сопоставить их. Этот тезис подчеркивает схема (Рис. 1).

Рис. 1. Стратегия как связь между фирмой и окружающей средой [6]

Параграф 1.3. Общая схема стратегического анализа

Эффективность компании определяется в первую очередь двумя факторами: отраслью, в которой компания работает и эффективностью самой компании. Отрасль промышленности определяет основу ее экономической структуры. Прежде всего тем, что она предопределяет такие общие элементы как барьеры входа и выхода, количество и размер компаний, и типы продуктов и услуг. В серии эмпирических исследований было обнаружено [2], что отрасль определяет около 20 % рентабельности фирмы. Примерно 25 % рентабельности обусловлено другими факторами внешней среды. Большая же часть рентабельности (примерно 55 %) связана со стратегией компании и результатом деятельности менеджеров компании (см. диаграмму на Рис. 2).

Рис. 2. Влияние внешних факторов, а также самой компании на ее эффективность [2]

Следует отметить, что результаты этих исследований демонстрируют то, что действия менеджеров, как правило, более важные в обеспечении эффективности компании, чем силы, действующие на фирму со стороны внешней среды. Однако одновременно исследования подчеркивают, что эти внешние силы значимы.

Анализ, предшествующий созданию и формализации стратегии, проводится на разных уровнях (Рис. 3.) и базируется на анализе внешнего окружения, анализе компании и выработке на этой основе возможных альтернатив.

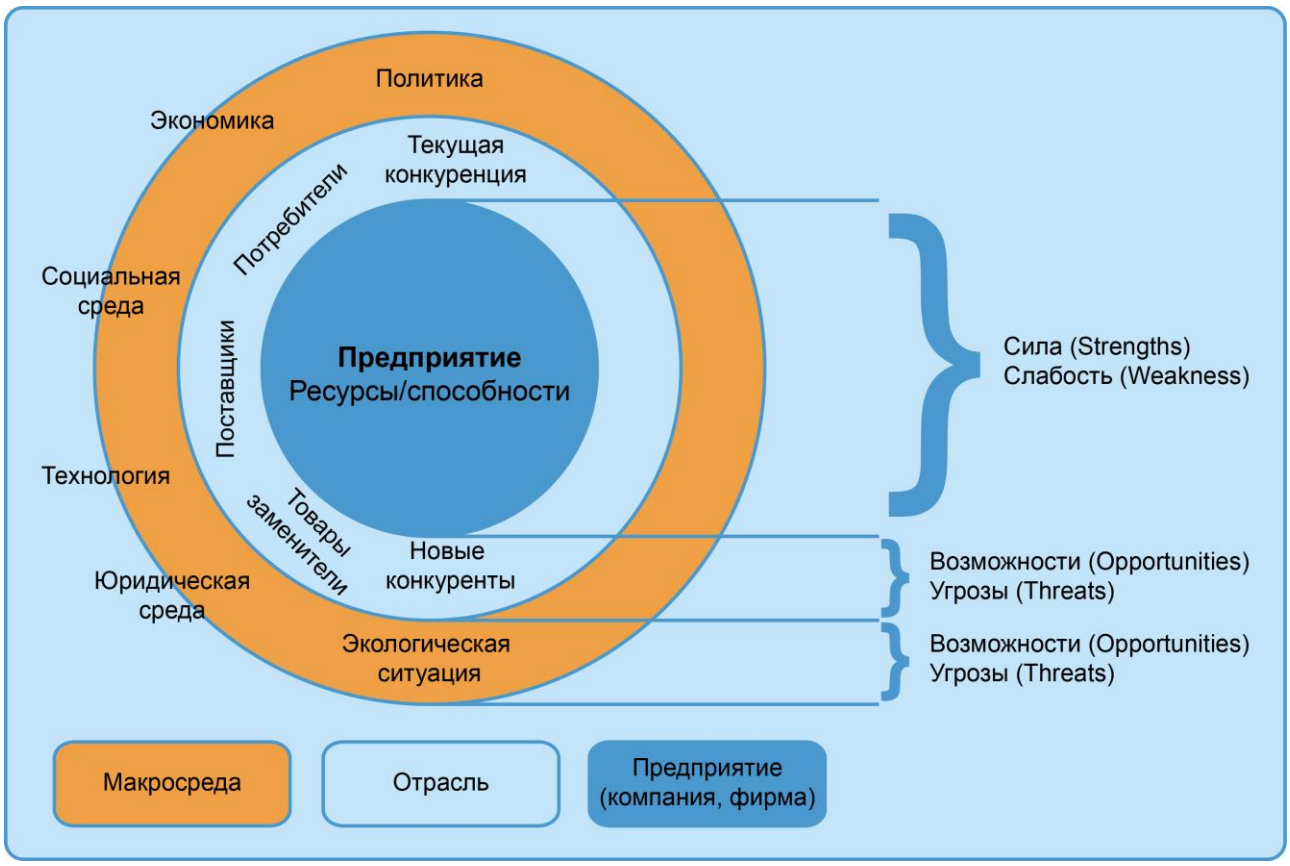


Рис. 3. Уровни стратегического анализа

Для целей анализа внешнюю среду подразделяют на две составляющие: дальняя среда или макросреда и ближняя среда — отрасль. Как ясно из названия, и то и другое находится за пределами организации и, в большинстве случаев не контролируется организацией. Как правило, состояние в отрасли (т. е. в ближней среде) прямо влияет на организацию, в то время как дальняя среда оказывает влияние косвенно, способствуя или препятствуя развитию отрасли. Однако оторвать одно от другого невозможно, поэтому приведенное деление на ближнюю и дальнюю среду условно и используется исключительно для удобства анализа. Внешнее окружение включает макросреду и среду прямого воздействия — отрасль промышленности. Наиболее широко используются для изучения

среды бизнеса два метода: PESTLE-анализ для макросреды и анализ пяти сил Портера (5FP) для анализа отрасли. Использование этих методов совместно помогает обеспечить детальную картину ситуации, с которой сталкивается организация. Анализ только с помощью одного из этих методов может оставить пробелы в знании и в понимании ситуации. В процессе анализа выявляются благоприятные (возможности — **Opportunities**) и не благоприятные (угрозы — **Threats**) факторы.

На уровне компании для анализа используется ряд методов, наиболее распространенные из них Анализ цепочки ценности и Функциональный анализ. При этом выявляются сильные и слабые стороны компании (**Strengths** и **Weakness**). В конечном итоге, выявленные внешние и внутренние факторы сопоставляются друг с другом.

Акцентирую внимание на том, что каждый из приведенных методов анализа, служит определенным этапом в общей схеме анализа. Другими словами, PEST-анализ и 5FP служат способом выявления благоприятных и неблагоприятных факторов во внешней среде, которые предоставляют компании шансы (**Opportunities**) или создают угрозы (**Threats**). Анализ Цепочки ценности используется для выявления внутренних факторов, а именно сильных (**Strengths**) и слабых (**Weaknesses**) сторон компании. В конечном итоге, SWOT-анализ, это не просто перечисление факторов, а метод формулирования Стратегий или Целей. В свою очередь Стратегии или Цели формулируются на основе сопоставления факторов внутренней среды и внешней. Результатом такого сопоставления являются, так называемые, **SO, ST, WO, WT** Стратегии.

Методическая сторона каждого из этих видов анализа будет рассматриваться позже. Отмечу только то, что наиболее частая ошибка аналитиков заключается в обособленности методов анализа. А именно, в SWOT-анализе используются факторы, «рожденные» в процессе выполнения именно SWOT-анализа, а не факторы, выявленные во время предыдущих этапов анализа. Другими словами все эти методы приводятся как самостоятельные элементы, никак не связанные друг с другом. PEST, 5FP, Цепочка ценностей — сами по себе, а SWOT сам по себе. Более того, в последующих планируемых действиях, не используются результаты SWOT-анализа (SO, ST, WO, WT — Стратегии).

ГЛАВНОЕ. Не зависимо от используемых конкретных методик логика стратегического анализа заключается в выявлении внутренних и внешних факторов с последующим их сопоставлением. Другими словами, стратегический анализ это последовательность действий, при которой результат предыдущей стадии становится входом для последующей стадии.

Параграф 1.4. Методология стратегического анализа

Методология стратегического анализа внешне проста в использовании и заключается в реализации последовательных этапов: выявлении благоприятных и не благоприятных факторов внешней и внутренней среды; рассмотрение и документирование всех выявленных факторов, которые могут влиять на компанию; оценка этих факторов по степени влияния на компанию. В конечном итоге это приводит к формулированию перечня основных возможностей и угроз, которые предоставляет внешняя среда, а также слабых и сильных сторон, которые характеризуют компанию. Далее следует сопоставить внутренние и внешние факторы. С первого взгляда все просто, однако, эта простота обманчива.

Дополнительно к этой последовательности следует добавить то, что как внешние, так и внутренние факторы всегда носят относительный характер. То, что в одном случае является Угрозой, в другом может рассматриваться как Возможность. И на оборот. Поэтому выявление факторов следует производить после выбора определенных ориентиров. Такими ориентирами служат Видение и цели. Именно Видение и стратегические цели задают направленность поиска факторов. Формулирование Видения и целей рассматривалось в предыдущих курсах, поэтому в данном курсе на этой стадии внимание не акцентируется.

ГЛАВНОЕ. Выявление внешних и внутренних факторов следует производить, ориентируясь на Видение и цели компании. Именно Видение и стратегические цели задают направленность поиска факторов.

Технические приемы, используемые в стратегическом менеджменте для выявления возможностей, угроз, сильных, слабых сторон многочисленны. Тем не менее, как уже указывалось, практика выявила, как наиболее широко используемые, такие методы как PESTLE-анализ, модель 5FP (анализ внешней среды), цепочка ценностей Портера и анализ корпоративного профиля (анализ внутренней среды). Последующее сопоставление внутренних и внешних факторов проводят с помощью матрицы Внешнее — Внутреннее (IE Matrix), SWOT-анализа, Матрицы оценки стратегической позиции и оценки действий (SPACE Matrix) и некоторыми другими способами.

Весь процесс анализа можно разбить на несколько стадий, которые включают стадию выявления факторов (Стадия 1. Идентификация), стадию ранжирования (Стадия 2. Подготовки данных) и стадию сопоставления (Стадия 3. Сопоставление). Перечисленные стадии приведены на Рис. 4.

Практика проведения стратегического анализа показывает, что для идентификации, выявленных факторов и их ранжирования, используются разные подходы, далеко не всегда оправданные. Идентификация и описание факторов в ряде случаев ограничивается наименованием обобщенного параметра (например «Инфляция» или «Персонал»), а

ранжирование либо вообще отвергается, либо предлагается ранжирование с использованием нескольких разнородных параметров. Применение подобных способов связано, в большей степени, с индивидуальными предпочтениями авторов, чем реальной значимостью данного процесса для стратегического анализа компании.

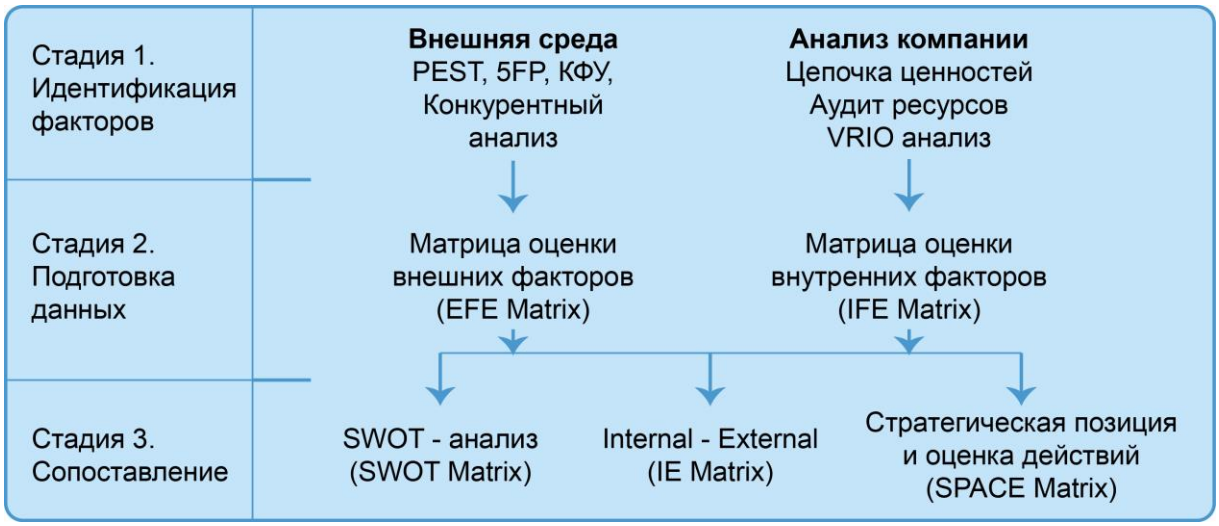


Рис. 4. Общая схема стратегического анализа [1] (Адаптировано)

В связи с этим для целей описания (документирования), выявленных факторов, а также для ранжирования, выявленных факторов предлагается использовать подходы, хорошо проработанные и закрепленные в стандартах Риск-менеджмента. Риск-менеджмент имеет длительную историю и практику [16] и предлагает логическую процедуру оценки рисков, которую с некоторой адаптацией можно использовать как методологическую основу для целей стратегического анализа.

Детально методика выявления внешних факторов будет рассмотрена в Модуле 2, внутренних в Модуле 3, а процесс сопоставления в Модуле 4. Тут же мы остановимся на общей процедуре анализа. Международные Стандарты Риск-менеджмента (ISO/IEC) рассматривают этапы оценки риска в следующем порядке [5]: идентификация, описание и измерение риска, которое включает оценку силы (мощности) и вероятности влияния риска, а также ранжирование конкретных возможностей и рисков. Такой порядок очень близок к порядку проведения анализа, принятому в практике Стратегического менеджмента. Так, например, анализ внешней среды компании, для целей разработки стратегии рекомендуют проводить в следующей последовательности [14]:

1) идентификация факторов;
2) оценка силы (значимости) и вероятности влияния внешних факторов;
3) ранжирование конкретных возможностей и угроз.

В этом порядке мы и будем рассматривать последовательность анализа.

Параграф 1.4.1. Терминология

Прежде чем описывать процедуру стратегического анализа необходимо рассмотреть терминологию, используемую в Риск-менеджменте, и сопоставить ее с терминологией, принятой в Стратегическом менеджменте.

Риск-менеджмент рассматривает «риск, как событие (стечение обстоятельств), которое в случае его наступления, существенным образом (положительным или отрицательным) отразится **на достижении стратегических целей и исполнении текущих задач** компании» [5]. Хочу подчеркнуть, рассматриваются внутренние и внешние события, оказывающие влияние на достижение целей организации. Более того, эти события определяться с учетом их разделения на риски или возможности. Практически таким же образом и Стратегический менеджмент рассматривает события, однако, чаще всего используют вместо «события» термин «факторы». Причем под факторами во внешней среде понимают характеристики среды (события, явления, тенденции), во внутренней среде — характеристики компании (материальные, не материальные, человеческие ресурсы и способности). Не смотря на, разные, по большому счету, слова, все, что называется в Стратегическом менеджменте факторами, существенным образом (положительным или отрицательным) может отразиться **на достижении стратегических целей и исполнении текущих задач** компании. Т. е. и рисковые события в Риск-менеджменте, и факторы в Стратегическом менеджменте по своему действию суть одно и тоже.

Есть и другие разночтения, в Риск-менеджменте все события, которые оказывают отрицательное влияние на компанию называют рисками, не зависимо от того внешние они или внутренние. Точно также все благоприятные для компании события не зависимо от того внешние они или внутренние, называют возможностями. Практика стратегического менеджмента привела к использованию других терминов. Вместо внешних рисков используется термин угрозы, а благоприятные внешние факторы — точно также возможностью. Внутренние факторы называют силой (сильной стороной), не благоприятные слабостью (слабой стороной). Рассмотренные термины для наглядности сопоставлены в Таблице 3.

Таблица 3. Сопоставление некоторых терминов Риск Менеджмента и Стратегического менеджмента

Риск-менеджмент	Стратегический менеджмент
Рисковое событие	Фактор
Риск внешний	Угроза
Риск внутренний	Слабая сторона
Возможность внешняя	Возможность
Возможность внутренняя	Сильная сторона

Другое различие заключается в понимании вероятности проявления риска. В Риск-менеджменте «вероятность — действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к случайному событию и служащее мерой того, что данное событие может произойти» [5]. В зависимости от имеющейся информации о событии вероятность может отражать:

- относительную частоту наступления события в серии наблюдений;
- степень уверенности наблюдателя в том, что некоторое событие произойдет.

В Стратегическом менеджменте факторы, как правило, уже проявлены. Т. е. во внешней среде это события, явления, тенденции, а во внутренней среде — материальные, не материальные и человеческие ресурсы и способности, которые уже имеют место или проявятся в будущем. В этом случае разумно говорить не только о том, что фактор проявится (событие произойдет), сколько о том окажет или не окажет оно влияние. Таким образом, в стратегическом менеджменте под вероятностью понимается уверенность наблюдателя в том, что некий фактор окажет влияние на компанию в будущем. В качестве примера приведем описание фактора для гипотетической продуктовой компании: «Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания» в страну пребывания гипотетической компании. Событие уже произошло, но то, что данный фактор приведет к росту импорта некоторых продуктов, имеет некоторую вероятность.

ГЛАВНОЕ. В Стратегическом менеджменте Вероятность — действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к внешним и внутренним факторам и служащее мерой того, что данный фактор окажет влияние на рассматриваемую компанию.

Других существенных различий нет, за исключением того, что процедура Риск-менеджмента принята на международном уровне и закреплена международными и национальными стандартами и рекомендуется к повсеместному использованию. Процедура Стратегического анализа не только не унифицирована, но еще и отдана на откуп исследователям. Это позволяет, особенно менеджерам, не имеющим опыта, допускать многочисленные

методологические ошибки, что в конечном итоге делает анализ и его результаты ничтожными.

Параграф 1.4.2. Идентификация и описание факторов

Идентификация рисков в Риск-менеджменте, это выявления событий, несущих риск или возможности. Причем идентификация риска должна проводиться с использованием методологического подхода, который бы позволил выявить максимальное число рисков, воздействующих на компанию во всех сферах деятельности. Т. е. системно и последовательно, рассматривая компанию со всех сторон.

В стратегическом менеджменте не всегда так, в практике стратегического анализа встречаются случаи формулирования факторов на основе исключительно интуиции и без использования системного подхода к выявлению факторов. Методы, используемые для идентификации факторов, уже упоминались, и будут рассматриваться подробно в будущем. Поэтому тут рассмотрим общие вопросы, которые не зависят от используемого метода рассмотрения компании.

Первый и главный из этих вопросов заключается в том, что стадия идентификации должна быть в максимально возможной степени построена на рациональной основе и опираться на цифры, факты. Широко распространен подход, в рамках которого идентификация факторов сводится к выяснению у менеджеров в процессе индивидуального опроса или в групповой дискуссии мнения о сильных и слабых сторонах компании, а также о возможностях и угрозах. Представления менеджеров об этих проблемах действительно могут иметь очень большое значение для организации, но работники не всегда располагают точными знаниями, основанными на фактах. Чаще всего они оперируют суждениями, которые носят субъективный характер. В результате мнения персонала могут содержать «крупицы золота, впрочем, перемешанные с изрядным количеством пустой породы и вкраплений, лишь похожих на золото, что чаще всего уводит в сторону от решения стоящих перед ним задач» [8]. Естественно, что такой исход вовсе не неизбежен, однако, его вероятность достаточно велика.

ГЛАВНОЕ. Стадия идентификации и описания факторов должна проводиться на основе системообразующего подхода, что должно обеспечить всесторонность рассмотрения. А также быть в максимально возможной степени построена на рациональной основе и опираться на цифры, факты.

Существует несколько основных способов, позволяющих идентифицировать внешние и внутренние факторы. К ним относятся:

- **изучение вторичной информации** (внутренние документы компании, данные статистических органов, опубликованные отчеты об исследованиях, мнения экспертов, опубликованные в СМИ, и др.);
- **экспертный опрос** (проведение интервью с экспертами для выяснения их мнения о существующих факторах и формирования оценки этих факторов);
- **исследования и эксперименты** (количественные и качественные методы, а именно фокус-группы, опросы. В случае анализа внутренней среды могут применяться методы анализа финансово-хозяйственной деятельности).

Каждый из этих способов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому используются в сочетании.

Изучение вторичной информации. Информационные и аналитические данные, публикуемые в СМИ и в Интернет, а также данные самой компании являются хорошим источником необходимой информации. Сведения, почерпнутые из публикаций, могут быть очень полезны. Особенно если это данные или обзоры известных политологов, экономистов, аналитических агентств. Тем не менее, такая информация страдает избыточностью, мнения часто противоречивы, а временами тенденциозны. Поэтому пользоваться следует только той информацией, которой можно доверять. Есть еще одна сложность при работе с вторичной информацией. В большинстве случаев получаемые данные необходимо перерабатывать. Вся информация из вторичных источников, включая статистические материалы, создаются для определенных целей и для использования в Ваших целях могут быть полезны только отчасти. По этой причине изучение вторичной информации обязательный, но недостаточный способ для получения объективных данных. Наилучшие результаты можно получить только после рассмотрения собранной информации экспертами.

Эксперты. Способ обеспечивает наибольшую объективность при идентификации и оценивании, поскольку эксперты наиболее осведомленные люди. Основная трудность в подборе людей, которых по праву можно называть экспертами. Учитывая, что компании по ряду причин, чаще всего ориентируются на собственных работников, то людей с экспертными знаниями по всем вопросам анализа найти трудно. Поэтому перед проведением экспертного опроса следует подготовить и дать возможность лицам, привлеченным для оценки, детально ознакомиться с имеющейся вторичной информацией. Кроме того, оценки экспертов практически всегда неравнозначны, во всяком случае, следует обращать внимание на согласованность мнения экспертов (определяется с помощью коэффициента конкордации Кэндалла). Коэффициент ранговой корреляции Кендалла — применяется для выявления взаимосвязи между количественными или качественными показателями, если их можно ранжировать. В частности, для выявления согласованности

мнений экспертов по нескольким факторам. Эти особенности требуют проводить экспертные опросы по процедуре, способствующей повышению объективности результатов. Методика проведения экспертного опроса приведена в Приложении 1.

Исследования и эксперименты. Во многих случаях для выявления факторов внешней среды приходится проводить первичные исследования покупателей и конкурентов. В этом случае используются такие методы как фокус-группы, опросы, бенчмаркинг. В случае анализа внутренней среды могут применяться методы анализа финансово-хозяйственной деятельности, методы анализа персонала, включая, в необходимых случаях, анкетирование.

Организация исследования также строится по разным схемам. В частности:

- **привлечение сторонней организации** (заключение договора со сторонней организацией на работы по идентификации и оценке факторов);
- **индивидуальный поиск** (поиск и идентификацию проводит заинтересованное лицо без привлечения экспертов);
- **создание специализированной рабочей группы** из ключевых работников, с возможным привлечением сторонних консультантов.

Привлечение сторонней организации. В большинстве случаев у компаний есть возможность договориться со сторонней организацией о выполнении работы по идентификации и оценки факторов. Ожидается, что результаты такой работы можно использовать в дальнейшей деятельности. Однако основная цель сторонней компании заключается в выполнении работы в соответствии с ТЗ и продаже результата. В связи с этим объективность и полноту такой работы, по меньшей мере, трудно проверить. Кроме того, трудно ожидать, что работа будет автоматически выполнена наиболее полезным для заказчика образом. Еще одна особенность злоупотребления данным способом проведения анализа заключается в том, что исполнители такой работы автоматически развивают свои аналитические способности, формируют соответствующие компетенции, но при этом Ваши работники, выступают в роли стороннего наблюдателя и не развиваются в этом плане. Наиболее целесообразный способ заключается в привлечении стороннего тренера или консультанта, хорошо знающего методологию поиска, но анализ среды проводить силами работников компании под методическим надзором приглашенного специалиста.

Индивидуальный поиск. Индивидуальное выполнение анализа внешней и внутренней среды в принципе не может быть объективным и не вызывает доверие. Однако существуют такие ситуации, когда другого способа просто нет. Например, «королевство маленькое, поговорить не с кем» или у индивида сформировалось мнение, которое не поддерживает большинство. Кто знает, может быть, это мнение правильно, а не мнение большинства. Но и в этом случае обязательным является сбор и анализ вторичной информации. Полезными

могут быть отдельные исследования и эксперименты. Кроме того, следует помнить, что использование результатов такого анализа при разработке стратегии несет очень большой риск.

Создание специализированной рабочей группы. Наибольший эффект можно достичь путем создания специализированной рабочей группы из ключевых работников, однако, для реализации методологии анализа возможно и целесообразно привлечение стороннего консультантов в качестве модератора рабочей группы.

ГЛАВНОЕ. Для повышения объективности результатов следует способы идентификации факторов использовать совместно. В частности, наиболее разумный способ включает изучение вторичной информации и последующее привлечение экспертов. Причем выявление факторов должно быть построено на основе системного рассмотрения как внешней, так и внутренней среды.

Цель идентификации заключается в выявлении максимального числа факторов, воздействующих на компанию во всех сферах деятельности. Напомним, что методы, используемые для идентификации внешней среды, рассматриваются в Модуле 2, для идентификации внутренних факторов в Модуле 3.

Однако выявив потенциально благоприятные и неблагоприятные факторы, следует убедиться, правильно ли Вы их выявили. Для этого следует приступить к их описанию.

В Риск-менеджменте идентификация риска, это подробное описание выявленных рисков в определенном формате, который позволяет проводить дальнейший анализ и упрощает процесс сравнения рисков. Как правило, описание включает различные позиции, от наименования риска, до рекомендации по управлению риском. Уже одно это говорит о том, что описание риска может быть кратким только в части своего наименования. Как минимум в описание риска включается конкретное событие, оказывающее определенное воздействие на компанию и требующее принятие мер, а также суть воздействия и ответные меры, которые должны быть приняты.

Факторы в стратегическом менеджменте, как правило, это уже свершившиеся факты или события, которые произойдут в будущем и с некоторой долей вероятности повлияют на компанию. На эти факторы компания должна как-то отреагировать, произвести какие-то действия. Для правильной идентификации фактора, а также для первичного отбора факторов, которые будут далее использоваться в стратегическом анализе, следует провести подробное описание выявленных факторов. Как правило, эти результаты оформляются в виде нескольких перечней или единой таблицей, которые содержат собственно фактор, указание на то, в чем проявится влияние этого фактора на компанию и что, предположительно, следует предпринять в ответ на влияние фактора. Простейшая

форма сводной таблицы показана в Таблицах 4 и 5. Такие таблицы будут полезны для более точного формулирования фактора и для дальнейшей оценки.

Таблице 4. Перечень выявленных факторов внешней среды (пример формы)

Основные внешние факторы	Влияние фактора на компанию (последствия для компании)	Принимаемые меры (по использованию или предотвращению)
Возможности		
Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на экспорт продуктов питания	Возможен значительный рост экспорта продуктов нашей компании	Разработать программу наращивания экспортных поставок
…		

Таблице 5. Перечень выявленных факторов внутренней среды (пример формы)

Основные внутренние факторы	Влияние фактора на компанию (последствия для компании)	Принимаемые меры
Сильные стороны		
Отлаженная методика расширения торговой сети в средних и малых городах России. Компания уже имеет сеть из 1000 магазинов	Дальнейшее расширение сети магазинов и рост за счет этого объемов	Разработать программу экспансии в ранее не охваченные регионы
…		

Если на данный момент такая таблица не может быть составлена, поскольку не понятно как будет влиять фактор на компанию, то это означает, что либо фактор неверно сформулирован и требуется дополнительное изучение, либо он несущественен и его надо исключить из рассмотрения.

Дополнительно следует отметить, что фиксировать следует именно факторы, а не следствия, которые могут последовать вслед за свершившимся фактом. Для понимания приведу следующий пример. За окном, в тот момент, когда я писал эти слова, погоду можно было охарактеризовать словами: «мороз и солнце, день чудесный». Следовательно, я имел возможность пойти покататься на лыжах или покатать внуков на санках. В данном случае благоприятным фактором являются погодные условия («мороз и солнце, день чудесный»). Именно эту формулировку следует использовать в будущем как результат идентификации факторов, но ни в коем случае ни мои действия, не зависимо от их содержания.

Возможность, которая у меня есть (покататься на лыжах или покатать внуков на санках) можно воспринимать как цель, намерение, желание, действия, но это уже не характеристика внешней среды.

ГЛАВНОЕ. Факторы внешней среды и внутренней среды формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Инфляция», «Благоприятный инвестиционный климат», а также «Стратегия», «Квалифицированный персонал» не имеют смысла, они не показывают влияние на компанию. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Параграф 1.4.3. Оценка и ранжирование факторов

Факторы как внешней, так и внутренней среды неравнозначны и отличаются по нескольким параметрам. К этим параметрам относят:

- **вес** — важность фактора для отрасли (!). Доля от единицы или 100 %. Сумма весов всех факторов = 1 (или 100 %);
- **сила (мощность) влияния** — влияние на компанию (!). Оценивается в баллах по шкале наиболее предпочтительной для Вас (1-4, 0-6, 1-10 и пр.);
- **взвешенная оценка силы влияния** — Вес **х** Силу влияния;
- **вероятность влияния на компанию** — степень уверенности наблюдателя в том, что некий фактор окажет влияние на компанию в будущем. Доля от единицы или 100 % для каждого фактора;
- **рейтинг фактора** — Взвешенная оценка **х** Вероятность.

В Риск-менеджменте для упрощения сравнения различных рисков представляют последствия их реализации в виде одного числа. Для этой цели используется такое понятие как ранжирование рисков ((анг — Risk Ranking) — упорядочивание рисков в соответствии с возможной величиной ущерба проекту, зависящей от вероятности свершения рисковых событий и их последствий). Для каждого риска определяется рейтинг риска (RR — risk ranking). Определение RR осуществляется путем перемножения силы (степени) воздействия и вероятности риска. С учетом использования процедуры «взвешивания» (в данном случае речь идет о процедуре оценки веса фактора и расчете взвешенной оценки) Рейтинг риска представляет собой некоторую интегрированную оценку [5]:

RR = Взвешенная оценка степени воздействия риска х Вероятность риска

Рассмотрим пример использования перечисленных параметров для ранжирования. В первую очередь подготовим описание факторов (Таблица 6.).

Таблица 6. Перечень факторов внешней среды

Внешние факторы	Влияние фактора	Принимаемые меры
Возможности		
1. Государственные Субсидии МСБ. Правительством РФ предусмотрены субсидии из федерального бюджета на поддержку МСБ. Средства распределяются между регионами на реализацию мероприятий региональных программ развития малого и среднего предпринимательства [19].	Поступление значительных финансовых ресурсов на реализацию заявленного проекта	Подготовить документы для участия в конкурсе
2. Специальные налоговые режимы для «упрощенцев» (предприятия МСБ, использующие упрощенную систему налогообложения (УСН)). Субъекты Российской Федерации вправе устанавливать пониженную ставку для всех «упрощенцев» [20].	Уменьшение налоговых выплат	Подать уведомление о переходе на УСН

Далее сопоставим эти факторы, используя приведенные выше показатели (Таблица 7). При оценке в данном примере используем допущение о том, что выявлены только эти два фактора. С точки зрения важности для отрасли фактор 1 представляется более важным, поскольку субсидии по сравнению с налоговыми послаблениями более значимы. Поэтому этот фактор имеет большее значение веса. Данный фактор имеет также более сильное влияние не компанию. Если компания попала в перечень субсидированных программ, то она получает значительные средства на всю программу. Однако вероятность того, что рассматриваемая компания попадет в эту программу и получит финансирование незначительная. Субсидии значительные, но претендентов на эти субсидии еще больше.

Таблице 7. Ранжирование факторов внешней среды

Факторы	A. Вес (важность для отрасли)	B. Сила (мощность) влияния на компанию	C. Вероятность влияния на компанию	D. Рейтинг
	0—1	0—6 (баллов)	0—1	D = A * B * C
1. Государственные Субсидии МСБ	**0,6**	**5**	0,2	0,6
2. Специальные налоговые режимы для «упрощенцев»	0,4	4	0,8	**1,28**

Таким образом, несмотря на то, что вес и сила влияния фактора 1 значительные, рейтинг фактора 2 выше. В данном примере рассмотрена ситуация, которую можно описать как «Лучше синица в руках, чем журавль в небе».

Использованный в примере метод оценки, базируется на модели с взвешенной суммой (WSM), широко распространенной в теории принятия решений. Очень важно отметить, что взвешивание оценок применимо только тогда, когда все факторы относятся к одной и той же системе (структуре, конструкции). В нашем случае «взвешивание» внешних факторов и внутренних, естественно следует проводить отдельно. Взвешенная оценка позволяет учесть важность факторов для отрасли.

На практике выявление важности для рынка и отрасли, силы влияния фактора на компанию и вероятность проявления фактора оценивают с помощью экспертного опроса. Это стадия в значительно большей степени подвержена субъективным суждениям. Если на стадии идентификации можно организовать выявление факторов с высокой степенью объективности на основе использования вторичной информации и анализе фактов, то на данной стадии этого достичь трудно. Выявить последствия действия факторов сложно, поскольку среда постоянно меняется и опыта оценки влияния не много. Каждая ситуация воспринимается как уникальная. Для проведения оценки и ранжирования факторов по их важности, относительной вероятности и существенности применяется метод парных сравнений. При использовании этого метода эксперты сравнивают оцениваемые факторы попарно, т. е. по принципу «каждый с каждым». Это наиболее простая форма выбора, которая сводит к минимуму возможные затруднения экспертов. Как уже указывалось, методика попарных сравнений приведена в Приложении 1.

Следует отметить, что на практике далеко не всегда используют способ ранжирования с использованием всех параметров, выявленного фактора. Возможные варианты представлены в Таблице 8.

Таблица 8. Возможные варианты ранжирования факторов

	Рейтинг		Вес (важность для отрасли)		Сила (мощность) влияния на компанию		Вероятность влияния на компанию
Вариант 1	D	=	A	X	B	X	C
Вариант 2	D	=			B	X	C
Вариант 3	D	=	A	X	B		
Вариант 4	D	=			B		

Вариант 1 представляет из себя наиболее полный расчет рейтинга. В этом случае учитывается как важность фактора (вес), сила (мощность), так и вероятность влияния на компанию. В то время как Вариант 2 предусматривает исключение из рассмотрения веса фактора. Т. е важность всех выявленных факторов принимается одинаковой. В Варианте 3. принимается одинаковой уже вероятность влияния факторов. В конечном итоге используется также и Вариант 4, при котором принимаются одинаковыми как вес (важность) факторов и так вероятность их влияния. Оценка производится только по силе влияния. Кроме того, в ряде случаев, выявляют риск по его происхождению и не используют ранжирование. Этот вариант в Риск-менеджменте называют «номинальным» (в таблице не указан).

Наиболее полезным и подробным является Вариант 1. Все остальные варианты страдают неполноценной характеристикой факторов. В жизни все внешние и внутренние факторы не равнозначны как с точки зрения важности для отрасли, так и вероятности влияния. Однако на практике встречаются все четыре варианта. Обусловлено это с одной стороны разными трактовками характеристик факторов, с другой стороны трудностями в оценке. Опыт показывает, что чем меньше понимания у исследователя сути выявленного фактора и характера влияния его на компанию, тем труднее ранжировать факторы, и тем проще используемая исследователем система ранжирования. Как следствие, тем меньше польза от такого анализа.

Параграф 1.4.4. Графическое ранжирование

Данные по оценке риска в Риск-менеджменте используют для построения карты рисков. Карта рисков представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности. Существенность и вероятность — это главные категории оценки риска. Это самый универсальный инструмент визуализации информации, широко используемый в Риск-менеджменте. Карта рисков строится на основе реестра рисков и их количественных характеристик, полученных в процессе измерения, и представляет собой координатную плоскость с осями «последствия» и «вероятность» (Рис. 5). На ней отмечаются идентифицированные и измеренные риски. Фактически карта рисков — это наглядное изображение ранга рисков. При значительном ущербе и высокой вероятности проявления риска (правый верхний угол диаграммы) риски наиболее опасны и требуют немедленного вмешательства.

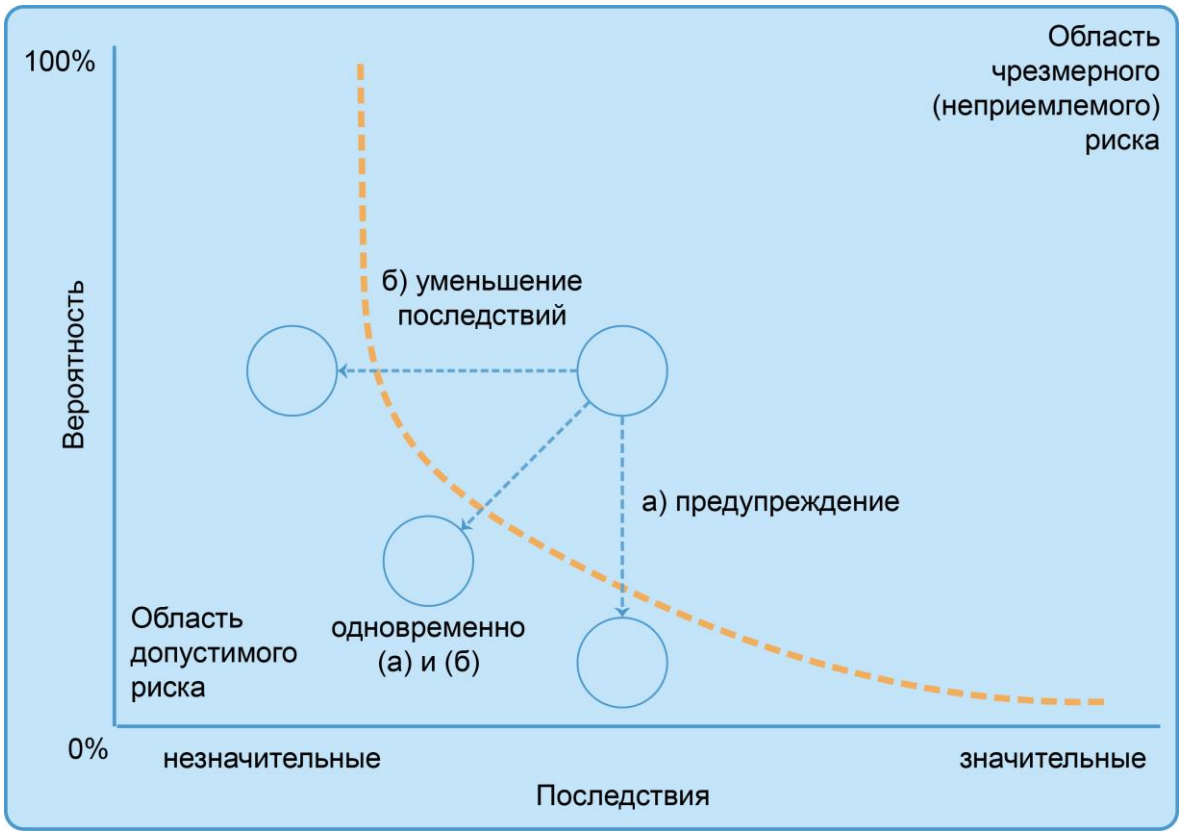


Рис. 5. Графическая иллюстрация уменьшения риска на карте рисков [4]

В других случаях требуются разного рода действия, от принятия риска, до мероприятий по уменьшению его влияния. Этот подход фактически используется в различных модификациях в стратегическом менеджменте.

На основе ранее полученной оценки риска готовится сводная таблица силы (мощности) и вероятности влияния факторов. Пример формы приведен в Таблице 9.

Таблица 9. Оценка силы (мощности) и вероятности (пример формы)

Основные внешние факторы	Взвешенная оценка	Вероятность
Возможности		
Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания	0,33	0,95

Если эти данные отобразить графически в координатах Сила (мощность) — Вероятность наступления, то получим матрицы, форма которой показана на Рис. 6. Фактически таких матриц будет 4 (две для внешних, две для внутренних факторов).

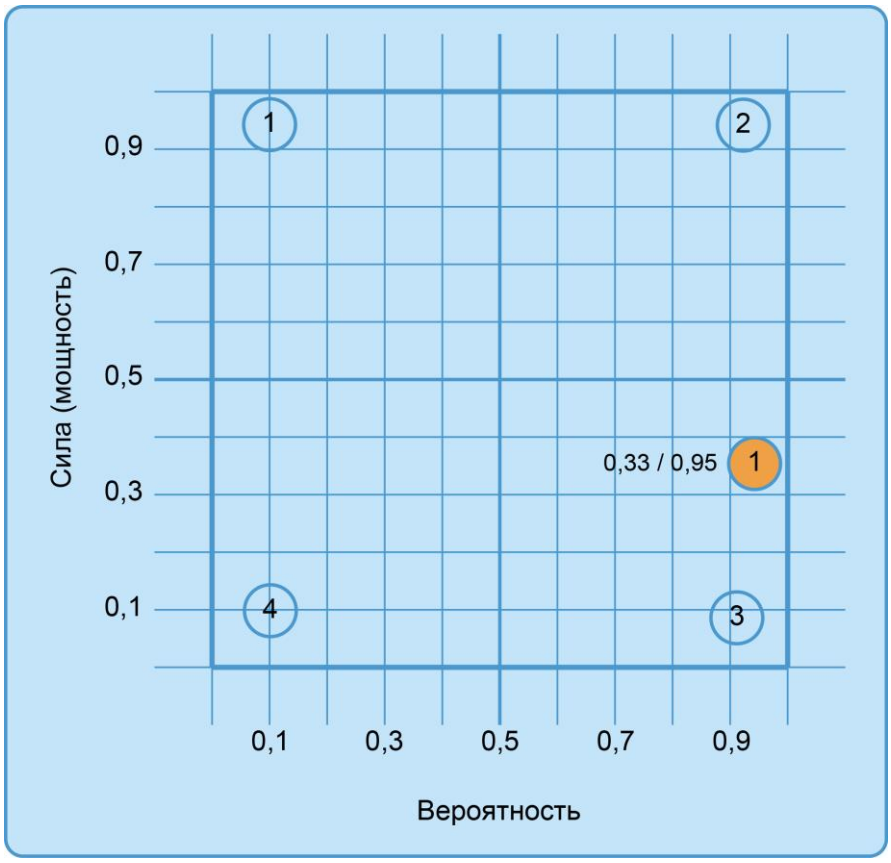


Рис. 6. Матрицы Сила влияния — Вероятность влияния (пример формы)

Такой подход очень подробно рассмотрен в работе Уилсона Р. С. М. и К. Гиллигана «Управление Стратегического Маркетинга. Планирование, реализация и контроль» [3]. В общем случае, как для внешних факторов (возможности и угрозы), так и для внутренних (сильные и слабые стороны) характерны четыре отличающихся ситуации.

Наиболее значимым для компании является квадрант 2, факторы, попадающие в этот квадрант, имеют большую силу и значительную вероятность проявления. Компания должна обращать внимание на них первую очередь. Стратегические действия опираются, прежде всего, на них. В квадранте 3 сила влияния фактора незначительна, в то время как вероятность влияния достаточно велика. Все факторы, попавшие в этот квадрант матрицы, должны быть тщательно изучены, с точки зрения их быстрого использования в случае увеличения их влияния со временем. На практике это обеспечивается подготовительными мероприятиями, направленными на изучение, организацию, контроль. Факторы, располагающиеся в квадранте 1, отличаются большой силой, но вероятность их проявления мала. Поэтому требуется дальнейший мониторинг этих факторов для контроля за возможным изменением вероятности проявления в будущем. Если вероятность возрастет, то на них следует обращать внимание, также как, и на факторы, расположенные в квадранте 2. Факторы, располагающиеся в квадранте 4, отличаются малой силой и малой вероятностью их влияния. На практике такие факторы обычно игнорируют, но в зависимости о каких факторах идет речь (возможности, угрозы, сильные или слабые стороны) подход должен быть избирательным.

В завершение отметим, что некоторые исследователи ограничиваются ранжированием факторов с использованием коэффициента, полученного путем умножения силы фактора на вероятность. Эта аналогия с рейтингом риска (смотри выше) позволяет ограничить рассмотрение небольшим количеством факторов, которые характеризуются высокой силой воздействия и вероятностью влияния. Другими словами, попадают в квадрат 2. С нашей точки зрения — это не верный подход, поскольку ориентирует исследователя только на принятия срочных, неотложных мер и не позволяет подготовиться к будущему. Это важно для ситуационного анализа, но не стратегического.

Выводы модуля

1. Разнообразие подходов к разработке стратегии обусловлено многообразием влияющих факторов и, в первую очередь, «рациональным» и «интуитивным» типом мышления менеджеров.
2. Рациональный путь базируется на анализе и отвергает интуицию, в то время как интуитивный подход базируется на суждениях и отвергает анализ. Однако и тот и другой путь ущербный.

3. Процесс разработки стратегии не является исключительно аналитическим процессом. Наряду с логикой в нем присутствует значительный элемент суждений, умозаключений, интуиции. С другой стороны, вероятность полезного интуитивного решения значительно возрастает, если ему предшествует полноценный, рациональный анализ.
4. Предписывающая роль стратегического анализа ушла в прошлое. Модели и методы все больше и больше становятся не столько средством разработки обязательных к исполнению мер, сколько средством анализа, помогающим при подготовке практических рекомендаций.
5. Все организации, не зависимо от масштаба, направления и целей деятельности характеризуются зависимостью от внешней среды и обладанием ресурсами.
6. Окружающая среда является источником возможностей и угроз для организации. Возможности (Opportunities) это благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут способствовать (создают возможности) для улучшения деятельности организации. Угрозы (Threats) это не благоприятные явления, события и тенденции во внешней среде, которые могут подорвать (создают угрозу) деятельности организации.
7. Из всей совокупности материальных, нематериальных, человеческих и иных ресурсов, которыми может обладать организация, ценны для реализации стратегических целей далеко не все. Обладание важными стратегическими ресурсами является сильными сторонами организации (Strengths). И наоборот недостаток в ресурсном обеспечении — слабыми (Weakness).
8. Логика стратегического анализа заключается в выявлении возможностей и угроз во внешней среде и сопоставление их с внутренними ресурсами. Анализ, проводится на разных уровнях: макросреда, отрасль, компания.
9. Наиболее широко используются для изучения среды бизнеса два метода: PESTLE-анализ для макросреды и анализ пяти сил Портера (5FP) для анализа отрасли. Для анализа внутренней среды наиболее распространен анализ цепочки ценности (Value chain) Портера. В конечном итоге, выявленные внешние и внутренние факторы сопоставляются с помощью SWOT-анализа.
10. Для использования в анализе как внешние, так и внутренние факторы должны носить конкретный характер и основываться на фактах. Это достигается только рациональным анализом.
11. Факторы оказывают влияние на компанию, при этом характеризуются важностью для отрасли, силой влияния и вероятностью влияния. На основе этих показателей можно ранжировать факторы.

12. Для оценки факторов и их ранжирования следует использовать экспертные опросы. Как правило, это снижает субъективизм при оценке. Методика проведения экспертных опросов приведена в Приложении 1.

Задания для самопроверки

Задание 1. Пройдите тестирование.

1. **Под стратегией по Г. Минцбергу понимается:**
   а) принцип, шаблон поведения (pattern behavior);
   б) перспектива (perspective), «принцип пути», который выбирает компания;
   в) позиция (position in respect to others), положения организации относительно ее конкурентов;
   г) «ловкий прием» (ploy), некий «отвлекающий маневр»;
   д) план (plan), совокупность конкретных действий;
   е) все ответы верны.
2. **«Рациональный» путь принятия стратегических решений характеризуется:**
   а) упором на Интуицию;
   б) строгостью и стройностью рассуждений;
   в) неожиданностью и полетом фантазии;
   г) обоснованием решений суждениями;
   д) обоснованием решений расчетами;
   е) предположением о том, что реальность объективна и частично познаваема.
3. **Зависимость организации от внешней среды проявляется в том, что…**
   а) среда обеспечивает ресурсы;
   б) среда является источником возможностей и угроз;
   в) среда влияет на принятие различных стратегических решений;
   г) среда обеспечивает прогнозирование и планирование в организации;
   д) среда осуществляет координацию работы всех звеньев организации.
4. **Факторы внешней и внутренней среды характеризуются следующими параметрами:**
   а) вес;
   б) сила (мощность) влияния;
   в) взвешенная оценка силы влияния;
   г) вероятность влияния на компанию;
   д) рейтинг фактора.
5. **Ранжирование факторов проводится по его рейтингу, который равен…**
   а) произведению веса, силы влияния, вероятности влияния;

б) взвешенной оценке силы влияния;

в) произведению силы влияния и вероятности влияния;

г) силе влияния;

д) наименованию фактора.

Задание 2. Вам предстоит обосновать своим коллегам важность, необходимость и последовательность стратегического анализа в процессе разработки стратегии. Напишите тезисы своего выступления.

Ключи к заданиям

Задание 1.

1	е)
2	б), д), е)
3	а), б), в)
4	а), б), в), г), д)
5	а), б), в), г)

Задание 2.

Стратегический анализ — фундамент стратегических решений.

Исследование внешней среды важно, поскольку:

- среда обеспечивает ресурсы, среда является источником возможностей и угроз, среда влияет на принятие различных стратегических решений;
- внешняя среда предоставляет Возможности (**Opportunities**) и угрозы (**Threats**), которые могут способствовать или мешать организации достигать свои стратегические цели.

Исследование внутренней среды важно, поскольку:

- организация характеризуется наличием ресурсов и способностями, которые способствуют или мешают организации достигать свои стратегические цели;
- наличие ресурсов, достаточных для успешной реализации стратегических целей, является Сильными **(Strengths)** сторонами организации, а их отсутствие — слабыми **(Weakness)**.

Сопоставление внутренних и внешних факторов позволит наметить пути достижения конкурентных преимуществ **(Competitive advantage)** и устойчивых конкурентных преимуществ **(Custainable competitive advantage)**.

Темы эссе, курсовых работ, рефератов

1. Роль стратегического анализа в процессе разработки стратегии.
2. Организация и ее внешняя среда.
3. Сильные и слабые стороны компании.

4. Схема стратегического анализа.

Источники информации по модулю

1. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases / — 13th ed. Prentice Hall. 2011.
2. Rothaermel, Frank T., Strategic management, second edition. McGraw-Hill Education, New York, NY, 2015.
3. Wilso R. M. S., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Third edition. Published by Routledge, New York. 2013.
4. Богоявленский С. Б. Управление риском в социально-экономических системах: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 144 с.
5. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент. Учебник. — М.: ЮРАЙТ, 2015 — 353 стр.
6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
7. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. — Издательство: «Дело» АНХ, — 2008.
8. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 368 с.
9. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. — Издательство: Вильямс, 2007.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — Издательство: Вильямс, 2009. — 672 с.
11. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — Издательство: Альпина Паблишер, 2015 г.
12. Мурзинов А. В. Творческое мышление в бизнесе. УМК, Московская бизнес школа. 2014 г.
13. О'Кифф Д. Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
14. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

Электронные ресурсы

15. Еда без компромиссов [Электронный ресурс]. URL: https://expert.ru/expert/2013/04/eda-bez-kompromissov/ (дата обращения: 16.01.2016)

16. Енгалычев О. В. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента // Российское предпринимательство. — 2004. — № 6 (54). — с. 44-47. — [Электронный ресурс]. URL: https://old.creativeconomy.ru/old/articles/7807 (дата обращения: 16.01.2016).
17. Падение McDonalds — Макдональдс закрывает 700 забегаловок в США, люди требуют здоровую пищу [Электронный ресурс]. URL: https://cont.ws/@zogometer/84629 (дата обращения: 16.01.2016)
18. Хелси Фуд. [Электронный ресурс]. URL: http://www.h-food.ru/ (дата обращения: 16.01.2016).
19. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/celved/.)
20. Федеральная налоговая служба https://data.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/usn/step3/

Модуль 2. Анализ внешней среды

В данном модуле Вы узнаете:

1) анализ макросреды;
2) анализ отрасли (ближняя среда);
3) техника анализа внешней среды.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие общекультурные компетенции:

- способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;
- способность принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие профессиональные компетенции:

- способность анализировать внешнюю по отношению к компании среду;
- способность анализировать отрасль промышленности;
- уметь использовать технику проведения таких анализов как PESTLE и 5FP,
- способность выявлять и оценивать факторы дальнего окружения, оказывающие влияние на компанию.

Как уже указывалось, макросреда состоит из общих тенденций и закономерностей в стране и мире за пределами фирмы. Эти закономерности и тенденции предопределяют потребности клиентов и условия существования организации. Все организации, не зависимо от своей направленности или величины должны адекватно реагировать на изменения, которые возникли или могут возникнуть в окружающей бизнес-среде. Такие изменения происходят постоянно, и любая организация, которая их не выявила и не отреагировала на них, рискует встретиться с трудностями ведения бизнеса или даже потерять бизнес полностью. В организациях должен осуществляться регулярный мониторинг внешней среды для того, чтобы выявить любые изменения, которые могут потребовать принятия мер. Анализ внешней среды должны быть постоянным процессом для топ-менеджмента организаций, поскольку выявленные факторы могут указать на проблемы или представить возможности для новых успехов.

Наиболее широко используются для изучения бизнес-среды два метода: PESTLE-анализ и анализ Пяти сил Портера (5FP). Использование этих методов совместно помогает обеспечить детальную картину ситуации, с которой сталкивается организация. Анализ только с помощью одного из этих методов может оставить пробелы в знании и в понимании

ситуации. Помимо указанных методов анализа отрасли широко используются построение карт стратегических групп и другие.

Изложение подходов к анализу внешней среды, в рамках данного модуля, заключается в последовательном описании методов анализа Макросреды (Параграф 2.1.), описании методов анализа отрасли (Параграф 2.1.) и описании техники применения данных методов (Параграф 2.3).

Параграф 2.1. Макросреда

Параграф 2.1.1. PESTLE-анализ и его модификации

Метод рассматривает политический, экономический, социально-культурный, технологический, а также экологический и юридический сегменты окружающей среды [12, 21]. Такой подход впервые был предложен в 1967 г. Фрэнсисом Агиларом (Francis J. Aguilar) и содержал такие сегменты макросреды как Economic, Technological, Political, Social (аббревиатура: ETPS) [3]. Позже она была преобразована Арнольдом Брауном (Arnold Brown) в STEP. В 1980-х годах появились первые отклонения, расширяющие рамки анализа. Затем процесс видоизменения аббревиатуры пошел дальше. В результате в настоящее время имеется множество модификаций метода. Наиболее известные из них следующие:

- **STEP/ PEST** — рассматривает политический, экономический, социально-культурный, технологический сегменты;
- **PESTLE = PEST +** экологический и юридический сегменты;
- **PESTELI = PESTLE +** анализ отрасли;
- **STEEP = PEST +** этические факторы;
- **SLEPT = PEST +** юридический сегмент;
- **STEEPLE = PEST +** экологические, юридические и этические сегменты;
- **STEEPLED = STEEPLE +** демографический сегмент;
- **PESTLIED = PEST +** юридический, экологический, демографические сегменты;
- **LONGPEST = PEST +** локальные, национальные, глобальные факторы.

В практике анализа макросреды как базовый принят метод PESTLE. В отдельных случаях возможны другие модификации метода. Например, в случае выхода на рынки в других странах потребуется дополнительно рассматривать международные аспекты ведения бизнеса. В отдельных случаях важно оценить такой сегмент макросреды как этические аспекты. Достаточно часто исследователи ограничиваются детальным рассмотрением только четырех элементов PEST/STEP, в то время как на практике встречаются и «экзотические» случаи. Например, в работе Оборина М. С. и Плотникова А. В.

«STEPLNECEG analysis» [20] приведен пример использования сложного деления среды на десять элементов — **STEPLNECEG** (Рис. 7).

Рис. 7. Окружающая среда санаторно-курортной организации [20]

Как можно заметить, все перечисленные методы родственные. Однако набору рассматриваемых сегментов и порядку перечисления факторов, следовательно, и последовательности анализа, иногда придают особую важность. Возможно, это и имеет в каких-то случаях важное значение, однако, с нашей точки зрения, более важно тщательно рассмотреть наиболее значимые сегменты макросреды и не упустить те тенденции, события, явления, которые могут дать компании шанс или выступают в виде внешней угрозы. Спор об аббревиатурах без учета конкретной компании и ситуации, лишен смысла.

К сегментам макросреды, которые рассматривает PESTLE, относят нижеследующие сегменты: **Политический сегмент (Political)** включает такие факторы, как налоговая политика, изменения в торговых ограничениях и тарифах, стабильность правительств, иммиграционная политика государства. Изменений, связанных с политикой, множество, например, изменение состава правительства и соответствующие изменения в приоритетах, введение новых правительственных инициатив. Эти изменения могут быть формально ограничены одной страной, однако, экономика носит глобальный характер и последствия многих событий могут наблюдаться и в других странах.

Экономический сегмент (Economic) включает такие факторы, как процентные ставки, темпы инфляции, валовой внутренний продукт, уровень безработицы, уровни располагаемого дохода и общий рост или снижение экономики. Как правило, экономические факторы ограничены страной базирования компании, но и в этом случае, глобализация экономики способствует более широкому распространению последствий, часто носящий

мировой уровень. Примером может служить ипотечный кризис в США в 2008 г., приведший к мировому финансовому кризису.

Социальный сегмент (Socio-cultural) включает в себя тенденции в демографии населения (например, численность, возраст, уровень образования, этнический состав и др.), а также культурные тенденции (например, отношение к здоровому образу жизни, потребительская активность и др.). В конечном итоге изменения в социально-культурных факторах приводит к изменению мотивов потребительского и социального поведения.

Технологический сегмент (Technological) охватывает факторы, связанные с развитием технологий. Есть два типа технологических изменений. Первое это развитие IT-отрасли, которые носят глобальный характер и влияют практически на все сферы деятельности человека. IT-разработки могут спровоцировать обширные деловые последствия, часто в различных отраслях промышленности или сферах бизнеса. Например, увеличение функциональности мобильных технологий или расширенный частотный диапазон для Интернет-коммуникаций может представить возможности для многих организаций. Второе, изменения в технологии, специфические для той или иной отрасли или рынка, например, усовершенствование технологии производства.

Экологический сегмент (Environmental или Ecological), включает в себя, например, стихийные бедствия и погодные условия. В качестве примеров можно привести опасения относительно сохранности естественной окружающей среды, это и изменение климата, загрязнение природы продуктами жизнедеятельности человека, в частности упаковочными материалами. Как правило, в этом сегменте учитывают «зеленые» проблемы, но сюда могут быть включены и техногенные катастрофы.

Юридический сегмент (Legal) включает законы и проблемы, касающиеся таких вопросов, как занятость, здоровье и безопасность, дискриминация и антимонопольное законодательство, права интеллектуальной собственности. В последнее десятилетие наблюдается значительный рост числа и проработанность правовых норм, в рамках которых организации должны работать. Некоторые правовые вопросы возникают на уровне национального правительства, но другие, например, международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) или стандарты системы менеджмента качества (СМК) носят глобальный характер. Влияние на организацию могут оказывать и другие законодательные акты и правовые нормы, даже если они приняты не в той стране, в которой базируется организация. Эта ситуация может произойти, когда организация работает в других странах.

Более подробно, перечень факторов, рассматриваемых в рамках перечисленных сегментов, приведен в Приложении 2. Возможная форма PESTLE-анализа приведена в Приложении 3. Следует подчеркнуть, что факторы, приведенные в Приложении 2, а также используемые в

других источниках следует рассматривать только как напоминание о том, что в данном направлении следует провести поиск. Подобные перечни носят общий характер и не могут служить догмой для каждой организации. Следует из этого перечня выбирать только те направления, которые могут оказывать влияние на бизнес, в котором Вы заняты. Более того, в каждом из направлений рассматривать конкретные факты, события, явления, тенденции. Другими словами, можно и нужно видоизменять этот перечень, исключать не нужное, добавлять не указанное. Естественно, если это имеет смысл.

Параграф 2.1.2. Особенности метода

Достаточно часто встречаются ситуация, во время которых исследователи, в процессе анализа оперируют общими понятиями. В реальной ситуации все факторы конкретны. Анализ проводится для целей конкретного предприятия, поэтому общие вопросы не имеют смысла. Причем, чем конкретней формулируется фактор, тем лучше. Например, практически в каждом исследовании, проводимого в РФ, указывается как неблагоприятный фактор (угроза) большая инфляция. Инфляция — это повышение общего уровня цен, сопровождаемое соответствующим снижением покупательной способности денег (обесцениванием денег) и ведущее к перераспределению национального дохода.

В России Федеральная служба государственной статистики публикует официальные индексы потребительских цен [26], которые характеризуют уровень инфляции. Эти индексы используются как поправочные коэффициенты, например, при расчете размера компенсаций, ущерба и тому подобное. Однако инфляция не означает рост всех цен в экономике, потому что цены на отдельные товары и услуги могут повышаться, понижаться или оставаться без изменения. Инфляция в различных отраслях и даже на разных предприятиях разная. Поэтому индекс потребительских цен (Consumer Price Index, CPI), который оглашается правительством и публикуется в СМИ, носит общий характер и не всегда характеризует проблему конкретной отрасли.

То же самое относится и к ВВП. Например, в 2014 и 2015 гг. в РФ наблюдается падение валового внутреннего продукта. На этом основании в рамках анализа исследователи считают этот фактор негативным и рассматривают при этом последствия его влияния на свою промышленность. Однако далеко не все отрасли показывают падение производства. Например, в этот период наблюдался рост в птицеводстве. Следовательно, если анализ проводится для бизнеса в этой отрасли, то к общим данным следует относиться осторожно. Лишний раз покопаться на сайтах Госкомстата и Минэкономразвития не помешает.

Кроме того, Инфляция и ВВП - это показатели, характеризующие состояние экономики. Поэтому рассматривать их в качестве факторов, влияющих на компанию не правомочно. Следует рассматривать события, явления, тенденции, которые оказывают влияние на

компанию. Например, главным следствием инфляционного процесса является снижение покупательной способности денег и снижение спроса на некоторые товары и услуги. Чаще всего происходит перераспределение спроса в пользу товаров низкой ценовой категории, хотя возможны и другие процессы. Поэтому фактором, который важен для анализа, является не столько инфляция, сколько изменение спроса на продукцию отрасли, в которой работает исследователь.

Точно также рост или падение ВВП обусловлен изменением потребительских расходов, объема инвестиций, закупок государственного сектора, изменением экспорта. Именно эти процессы, а не сам показатель, могут оказывать влияние на отрасли экономики, причем, к примеру, на одну компанию влияет уровень потребительских расходов, а на другую изменение государственных закупок. Рассматривая показатели экономики, мы должны выявлять события, явления, тенденции, связанные с этим показателем, которые оказывают влияние на отрасль и компанию и именно их выбирать в качестве фактора.

ГЛАВНОЕ. Предлагаемые перечни факторов анализа макросреды носят общий характер и не могут служить догмой для каждой организации. Следует из этого перечня выбирать только те направления, которые могут оказывать влияние на бизнес, в котором вы заняты. Более того, в каждом из направлений рассматривать конкретные факты, события, явления, тенденции.

Еще один важный аспект проведения анализа. Целью анализа является выявление факторов, которые могут повлиять на организацию. Поэтому не так важно, к какой группе факторов Вы отнесете тот или иной фактор. Например, правительственная инициатива может быть учтена при рассмотрении политических факторов, но с равным успехом она может появиться и в юридических факторах.

Очень часто возможности и угрозы приходят из разных сегментов макросреды, но далеко не всегда из всех шести. Тем не менее, для полноты анализа следует рассматривать все группы факторов. В противном случае можно упустить возможности и угрозы того или иного сегмента. Лучше убедиться, что рассмотрение какого-либо сегмента не принесло результата, чем позже неожиданно столкнуться с новой угрозой или не увидеть возможность.

В качестве иллюстрации в Таблице 10 приведен пример результатов гипотетического анализа. Следует подчеркнуть, что каждый выявленный фактор не должен быть суждением исследователя и должен быть подтвержден данными, мнением экспертов, результатами экспериментов. Для подтверждения объективности выявленных явления, событий, тенденций следует приводить ссылки на источники. Поскольку анализ в Таблице 10 носит

гипотетический и иллюстративный характер, то конкретные ссылки на использованные примеры в данном случае не приведены.

Таблица 10. Пример PEST-анализа

Политические факторы	Экономические факторы
• Правительство приняло постановление, предусматривающее с 01.10. ужесточение норм на состав отработавших газов автомобилей [ссылка]; • на ближайших выборах ожидается избрание членов новой политической партии, которые выступают против снижения налогов [ссылка]; • ограничения на импорт вырастут в следующем году [ссылка]; • Правительство планирует меры поддержки для «конкретных» отраслей промышленности [ссылка]; • Правительство упрощает правила регулирования для трудовых мигрантов. Новые правила вступят в действие во втором полугодии [ссылка]; • расширение объема санкций со стороны США и ЕС не ожидается [ссылка].	• Ожидается рост экономики в следующем году, что обеспечит рост инвестиций в отрасль [ссылка]; • доступность кредитов, а также их стоимость для предприятий будет незначительно расти или оставаться неизменной в следующем году [ссылка]. • ожидается, что уровень безработицы в регионе снизится до 5 % [ссылка]; • замедление инфляционных процессов в следующем году приведет к оживлению спроса [ссылка]; • ставка налога на прибыль снизится на 2 % в следующем году [ссылка]; • прогнозируется снижение курса доллара по отношению к евро [ссылка]; • уровень располагаемого дохода населения будет уменьшаться [ссылка]; • цены на металлы и нефть увеличатся на 5 % и 6 % соответственно в следующем году [ссылка].
Социокультурные факторы	**Технологические факторы**
• Позитивное отношение к здоровому образу жизни у населения [ссылка]; • количество физических лиц и компаний, покупающих через Интернет 67 % и 45 %, соответственно, и, как ожидается, вырастет [ссылка]; • иммиграция падает и составляет менее одного процента за год [ссылка]; • положительное отношение к рабочим местам с более коротким рабочим днем [ссылка]; • люди, как правило, покупают больше товаров отечественного производства, чем импортного [ссылка]; • люди меняют свои привычки и теперь, как правило, осуществляют покупки товаров повседневного пользования и продукты питания в крупных универмагах и гипермаркетах [ссылка].	• Компания «АБВГДейка» разрабатывает новое оборудование, которая может снизить производственные затраты на 20 % [ссылка]; • «Ростелеком» объявил о своих планах по расширению интернет-инфраструктуры и прокладке волоконно-оптических кабелей в городах с населением более 100 тыс. жителей [ссылка]; • автомобили без водителей появятся на улицах в ближайшем будущем [ссылка]; • новая отечественная ОС (операционная система для персональных компьютеров) поступит в государственный сектор в следующем году [ссылка].

Еще раз подчеркнем, что внешние факторы — это события, явления, тенденции, которые имеют место во внешней среде, что и демонстрирует пример. Эти факторы не могут быть суждениями авторов анализа, они должны быть обоснованы. Т. е. подтверждены ссылками на юридические документы, публикации известных специалистов в своей отрасли.

PESTLE-анализ, как правило, рассматривается как один из способов оценки внешней среды организации. Однако подобный анализ может быть использован для анализа конкретной

функции или отдела организации. Анализ внешних факторов, которые могут оказывать воздействие на этот отдел может помочь в решении проблем рассматриваемого отдела или функции. Например, если объектом анализа является функция или отдел по управлению человеческими ресурсами или дочернее предприятие в рамках холдинга, то в рамках всей организации или холдинга могут быть факторы, которые находятся за пределами сферы влияния (т. е. не подконтрольны) отделу и имеют влияния на нее. Такие факторы также следует искать во всех сегментах внешней среды в соответствии с аббревиатурой PESTLE. Как правило, на внутренние подразделения организации влияют система менеджмента, финансовое состояние компании, корпоративная культура, насаждаемая сверху и др.

ГЛАВНОЕ.

1. PESTLE отражает общую структуру факторов внешней среды — политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых. Каждый из этих сегментов среды может включать как благоприятные для развития организации, так и не благоприятные факторы.
2. Во многих случаях диагностика внешней среды с помощью PESTLE-анализа позволяет выявить благоприятные и неблагоприятные факторы, которые можно использовать себе на пользу или предотвратить возможные губительные последствия.

Параграф 2.2. Отрасль (ближняя среда)

Параграф 2.2.1. Отрасль и ее границы

В экономике под отраслью понимают совокупность предприятий, характеризующихся единством экономического назначения производимой продукции, однородностью потребляемых материалов, общностью технической базы и технологических процессов, особым профессиональным составом кадров, специфическими условиями работы [14]. На уровне РФ используется Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (сокращ. ОКВЭД 2015) [27], который определяет состав каждой отрасли, наименования отраслей, подотраслей и производств, с выделением кода каждого из них. Такая классификация необходима для управления на государственном уровне с использованием машинной обработки информации. Аналогичные классификаторы созданы и в других стран.

Однако для целей анализа ближнего окружения, включая конкурентов и конкуренции, эта классификация не пригодна. Для примера, группа ОКВЭД 2015 15.81 — «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения» включает в себя:

- производство хлеба и хлебобулочных изделий недлительного хранения:

свежевыпеченного хлеба, бубликов, булочек и т. п.

- производство мучных кондитерских изделий недлительного хранения: пирожных, тортов, пирогов и т. п.

Как правило, хлебозаводы в настоящее время выпускают полный набор перечисленных товаров. Однако есть предприятия, выпускающие только часть из этого перечня.

Пример.

Булочно-кондитерский комбинат «Коломенский» в Москве (БКК «Коломенский») выпускает широкий ассортимент хлебобулочных, кондитерских изделий. В части хлебобулочных изделий конкурентами являются все хлебозаводы Москвы и Подмосковья. Но в части вафельных тортов конкурентами являются предприятия, выпускающие вафельные тортики. В том числе и, например, комбинат «Серебряный бор» (в настоящее время, в связи с реорганизациями в хлебобулочной отрасли ситуация, возможно, изменилась), который выпускает широкий ассортимент кондитерских товаров, в том числе вафельных тортов, но не производит хлеб.

ГЛАВНОЕ. Под отраслью для целей анализа следует понимать совокупность предприятий, выпускающих аналогичную продукцию и работающих на одном рынке.

Границы отрасли. Если компания является много продуктовой, или один продукт направляет на разные, например, географические, рынки, то анализ придется проводить в разрезе каждого продукта и рынка. Для определения границ отрасли следует обратить внимание на три координаты, в которых действует компания [9]:

- горизонтальный охват — рынки продукции;
- вертикальный охват — цепочки ценности;
- географический охват — локальные, региональные и/или национальные границы.

Горизонтальный охват. Продемонстрируем выбор на примере уже упомянутой отрасли «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий» (Рис. 8).

Для анализа может быть выбрана вся отрасль производство хлеба и кондитерских изделий или ее более узкая часть, включая производство конкретных товарных групп. Выбор охвата определяется целями анализа. Если цель заключается в анализе, сфокусированном на узкую товарную группу, то определение границ узкое. Широкий охват границ отрасли позволяет не потерять из виду новых, неожиданных конкурентов. Однако часто оказывается, что широко определить отрасль очень трудно. Прежде всего, из-за многочисленности сегментов рынка и их различий. В этом случае следует проводить анализ при узком охвате границ отрасли.

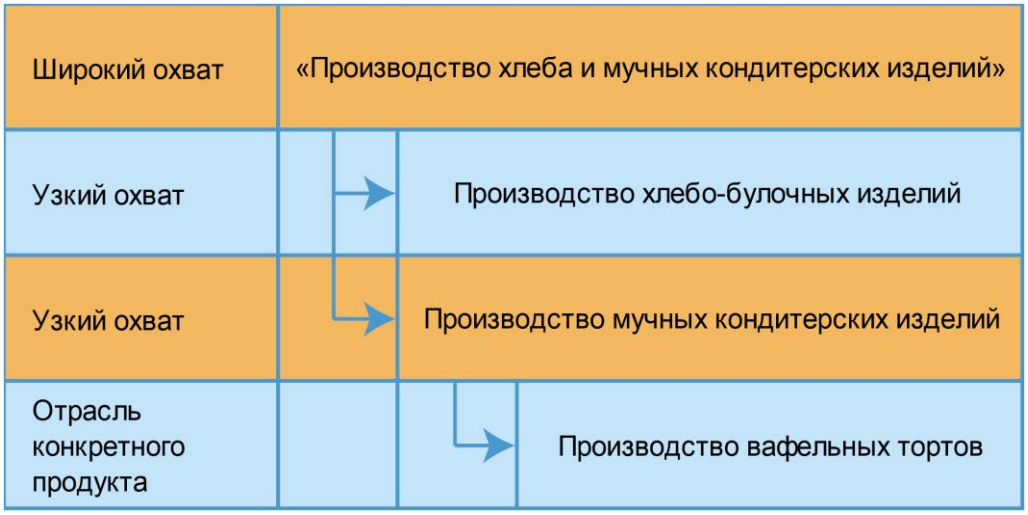


Рис. 8. Узкие и широкие границы отрасли

Вертикальный охват. Вертикальный охват основан на количестве звеньев в цепочке производства (сырье, первичная переработка, производство полуфабриката, производство готовых изделий). Такая последовательность производства изделий из алюминия показана на Рис 9.

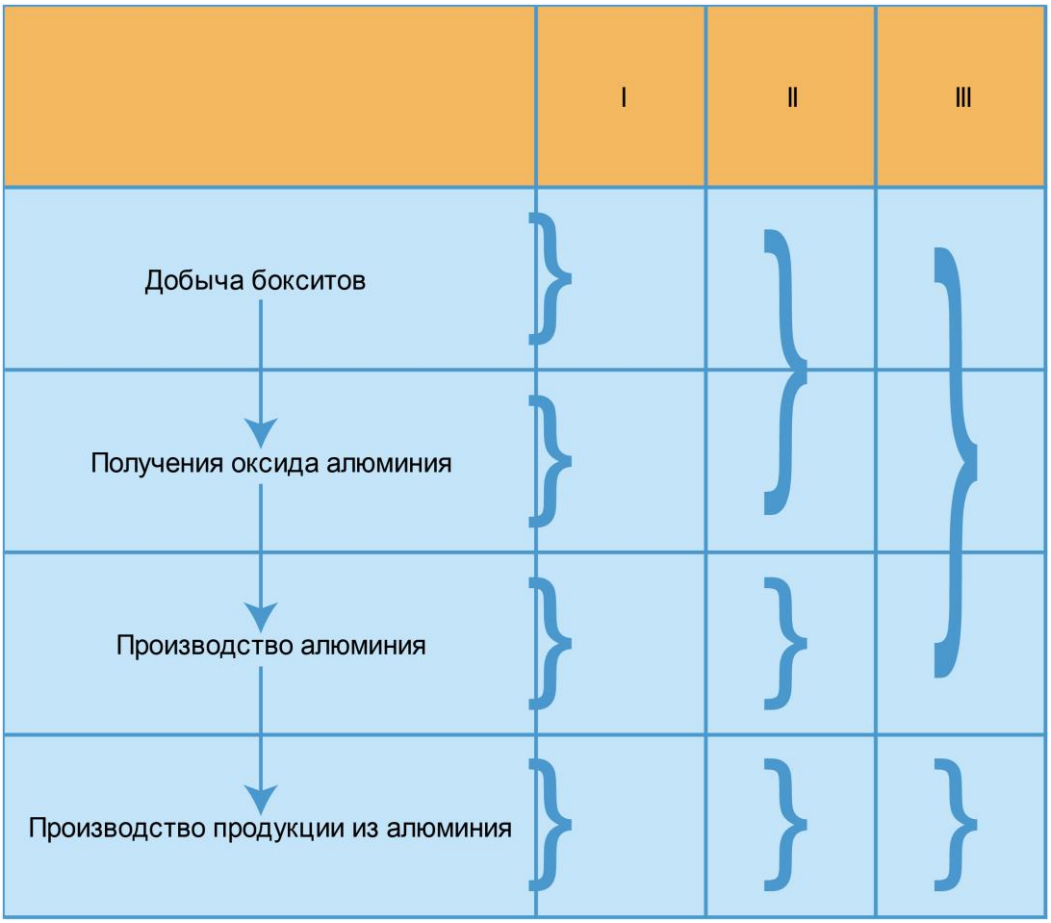


Рис. 9. Вертикальные границы отрасли

Исследователям следует выбрать подходящие варианты. Возможно выделение в качестве отрасли, отдельных этапов производственной цепочки производства изделий из алюминия (Вариант 1). Но возможны и другие варианты, которые предусматривают определение в качестве отрасли совокупности этапов производственной цепочки. В общем виде, если вертикальные звенья разделены конкурентным рынком, то определение отраслей следует провести по этим разделам. Если же такого конкурентного рынка нет, то следует рассматривать всю цепочку как единую отрасль. В цепочке производства алюминия, которая представлена в приведенном примере, имеет место тесная связь этапов добычи бокситов и переработки его до оксида алюминия (Вариант 2). Это связано с тем, что большинство производств оксида алюминия интегрированы или привязаны к определенному источнику бокситов.

В качестве другого примера приведем цепочку производства изделий электронной техники (Рис. 10). В данном случае границы отрасли можно определять как минимум на четырех уровнях.

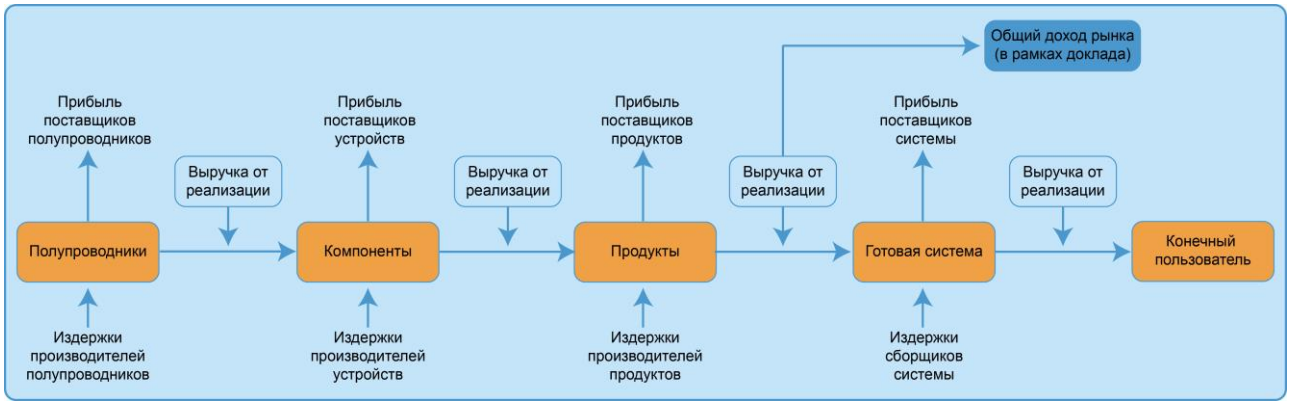


Рис. 10. Схема потока товаров и услуг на рынке изделий электронной техники [22]

Географический охват. Вопрос заключается в том, что следуют ли географически разделенные рынки рассматривать как рынки одной отрасли или разных отраслей? В качестве примера, российский автопром следует считать и анализировать как отдельную отрасль или целесообразно рассматривать автомобильную промышленность в глобальном масштабе? Подобные вопросы всегда возникают по отношению к национальным, региональным, и локальным границам. Ключевым критерием при выделении границ отрасли в этом случае является вопрос о независимости конкурентной позиции на том или ином географическом рынке. Можно предположить, что для автомобильной отрасли характерен широкий географический охват. В то время как охват для хлебобулочной промышленности, узкий с географической точки зрения.

ГЛАВНОЕ. Для любого анализа требуется определить объект анализа. При анализе отрасли необходимо в первую очередь определить ее границы.

- горизонтальный охват — рынки продукции;
- вертикальный охват — цепочки ценности;
- географический охват — локальные, региональные и/или национальные границы.

По каждой координате встречаются дополнительные сложности. Среди этих сложностей существенное различие конкурентов по выбранному уровню охвата. В таких случаях полезно идентифицировать стратегические группы конкурентов в рамках всей отрасли, визуализировать рыночную ситуацию с помощью карт рынка.

Следует отметить, что определение границ отрасли достаточно часто не вызывает сомнения. Однако в отдельных случаях идентификация участников отрасли, с целью включение или исключения из числа объектов анализа отрасли представляет сложности.

Пример.

Для примера рассмотрим Дельфинарий города Набережные Челны (пример представлен Зариповым Марселем Маратовичем, директором Набережночелнинского дельфинария) [29]. С одной стороны, дельфинарий является одним из представителей сферы развлекательных услуг города и конкурирует с кинотеатрами музеями туристическими объектами. В этом случае целесообразно рассматривать развлекательные услуги города как отдельную отрасль, в которой за покупателя борются все организации данной сферы, в том числе и дельфинарий.

Однако этот дельфинарий единственный стационарный дельфинарий во всем Татарстане. Поэтому посетителями являются не только жители города Набережные Челны. Около половины потока посетителей составляют жители других регионов Татарстана, которые приезжают специально на представления, как на собственном, так и в общественном транспорте. Шоу в дельфинарии длится не более 1,5 часа. А путь к нему и обратно у иногородних посетителей занимает в два, а то и в три раза больше времени. Поездка только ради посещения дельфинария, в связи с этим, становится менее привлекательной. Для данной группы посетителей дельфинарий выступает только как «якорный» представитель сферы развлекательных услуг. Приезжие посещают не только дельфинарий, но и другие развлекательные и туристические объекты. В этом случае границы отрасли значительно шире. Как одного из игроков отрасли разумно рассматривать не дельфинарий, а всю отрасль развлечений города.

Как следует из данного примера, отрасль можно рассматривать как узко (сфера развлекательных услуг города), так и широко (отдельные города как кластеры развлекательных услуг). В первом случае дельфинарий является конкурентом прочим

организациям, предоставляющим развлекательные услуги в городе. Во втором, дельфинарий выступает партнером другим развлекательных учреждений города, а все они конкурируют с другими городами. Данный пример подчеркивает, что однозначное выделение отрасли не всегда целесообразно.

Поможет в понимании границ отрасли построение карты рынка и построение карты стратегических групп.

Параграф 2.2.2. Карта рынка (market map)

Построение карты рынка, по своей сути это визуализация отношений между игроками рынка. Строится карта для основных поставщиков отрасли, конкурирующих между собой производителей, посредников и покупателей. Фактически это картина рынка, позволяющая отразить сегменты рынка и основных игроков на нем. Строго говоря, именно для сегментирования рынка эта техника нашла наибольшее применение [4]. Рынки и соответственно отрасли отличаются между собой, как по числу игроков, так и по сложности взаимодействия. Кроме того, накладывает ограничение открытость рынка. Поэтому рекомендации по построению карт для целей установления границ отрасли носят самый общий характер. Эти рекомендации заключаются в том, что следует рассматривать карту рынка как организационную схему, которая должна показать игроков рынка и их взаимоотношения. В простейшем виде такая схема может включать поставщиков, конкурентов и сегменты покупателей как показано на Рис. 11.

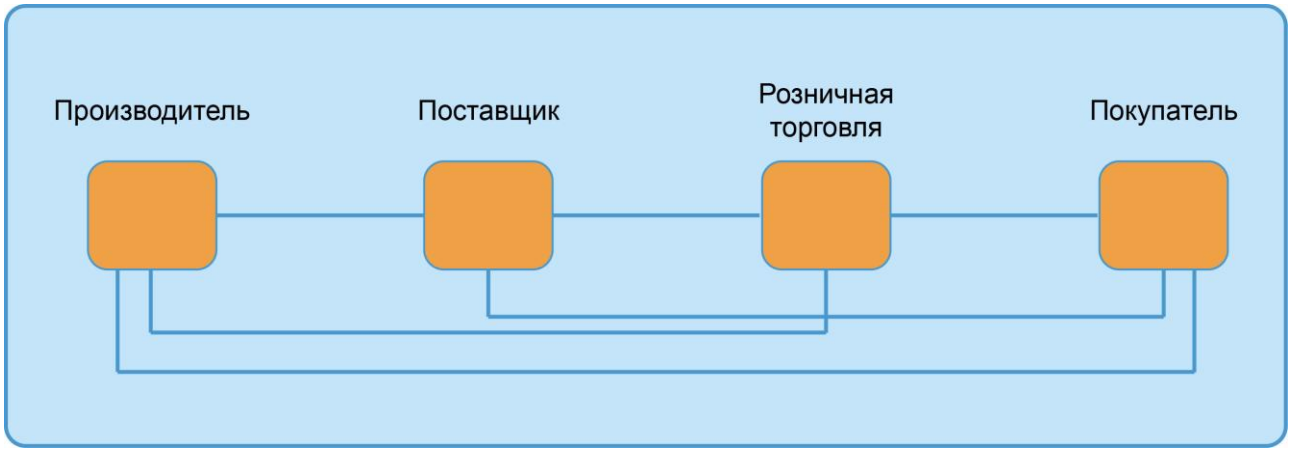


Рис. 11. Схема карты рынка [18]

Пример карты для производителя мягкой мебели показан на Рис. 12 в более сложном случае карта может содержать значительно больше элементов и занимать большую площадь.

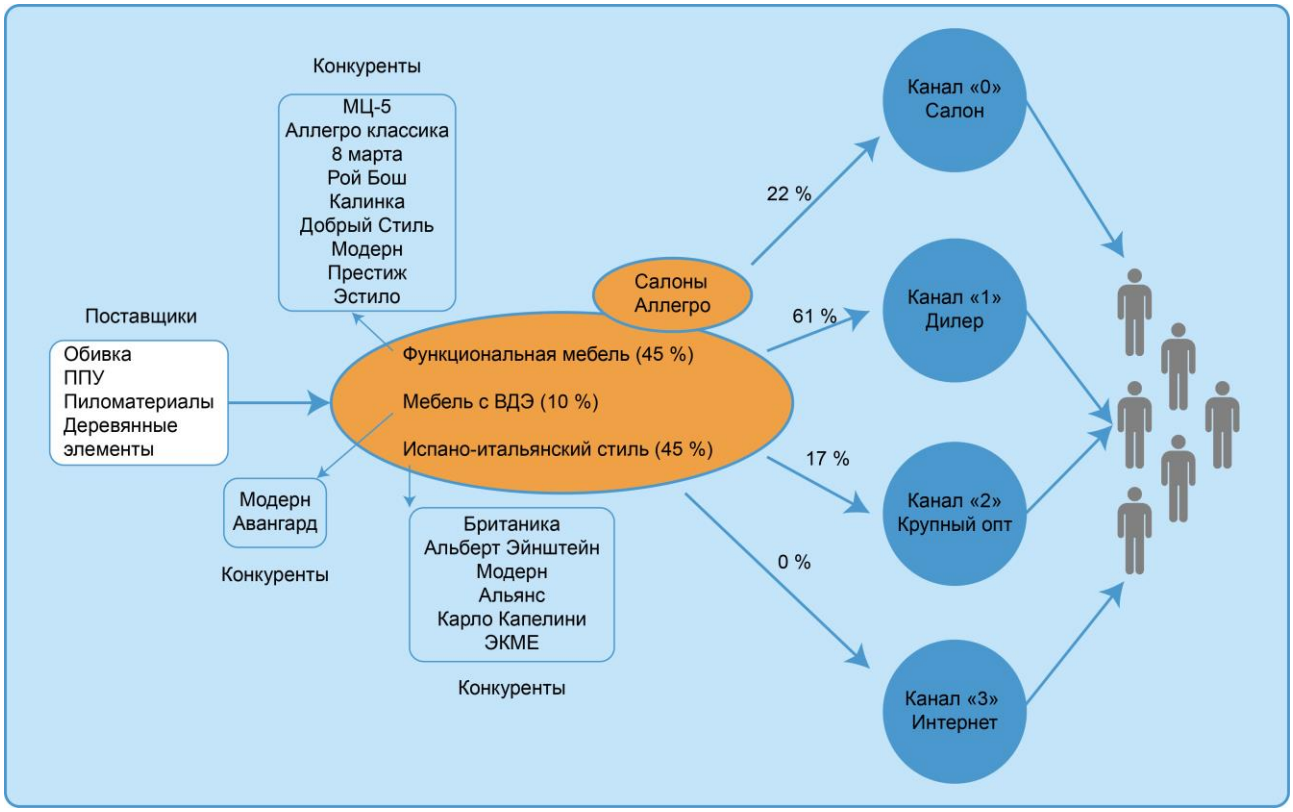


Рис. 12. Карта рынка для производителя мягкой мебели

ГЛАВНОЕ. Карты рынка, это визуализация отношений между игроками рынка. Строится карта для основных поставщиков отрасли, конкурирующих между собой производителей, посредников и покупателей. Карта служит инструментом, позволяющим лучше понять отрасль и основных игроков на нем.

Главное достоинство подобных карт в том, что в процессе построения карты систематизируются знания об игроках отрасли, в последствие это способствует установлению границ отрасли и стратегическому анализу вообще.

Параграф 2.2.3. Карта стратегических групп

Как пишет Портер [15], карта стратегических групп является графическим отображением «стратегического пространства» или конкуренции в отрасли. Карта позволяет визуализировать изменения в отрасли и выявить тенденции, которые воздействуют на отрасль. Построение карты начинается с выбора основных стратегических параметров для использования этих параметров в качестве координат карты. При построении следует руководствоваться следующими принципами:

1) для использования в качестве осей следует использовать параметры, отражающие наиболее важные барьеры мобильности в отрасли. Под барьером мобильности

подразумеваются факторы, препятствующие изменению компании своей стратегической позиции. В каждой отрасли барьерами мобильности выступают разные факторы. Для производства безалкогольных напитков могут выступать такими барьерами узнаваемость бренда, а также каналы сбыта. Именно эти характеристики следует выбирать в качестве параметров составления карты;

2) выбираемые параметры при картографировании, не должны изменяться пропорционально друг другу. Теряется смысл построения карты. Если для отрасли характерна высокая дифференциация товара, то все предприятия, естественно, не являются узко специализированными и имеют широкий ассортиментный ряд;
3) не обязательно выбирать в качестве параметров характеристики, изменяющиеся непрерывно или монотонно. Например, компании могут иметь несколько разных каналов сбыта, дилеры, обслуживающие торговые предприятия и продавцы, реализующие товары под торговой маркой фирмы. Одни фирмы строят свою сбытовую деятельность на одном из каналов, другие используют разнообразные каналы одновременно;
4) при картографировании отрасли всегда есть возможность построить несколько карт, используя различные комбинации параметров. Это позволяет выделить существующие проблемы конкуренции.

В качестве примера приведена карта (подготовлена Приказчиковым Артемом Викторовичем) стратегических групп конкурентов на банковском рынке России (Рис. 13).

На карте хорошо видно, что среди крупных банков можно выделить три стратегические группы. Группа банков, имеющих развитый розничный кредитный портфель в сочетании с высокими темпами роста кредитования физических лиц, банки занимающее среднее положение и банки с относительно малым портфелем кредитования (для построения использовались показатели работы банков, полученные в результате обработки данных отчетности ЦБ РФ за 2010-2011 гг. На карте не отображены ЗАО «Банк 24» и ОАО «Сбербанк России»). Обусловлено это различной стратегией банков.

ГЛАВНОЕ. Стратегические группы это подобные предприятия, которые работают на одних и тех же потребителей и ведут себя подобным образом.

Предприятия одной из стратегических групп существенно отличаются от предприятий из других групп. К примеру, в автомобильной отрасли производители дорогих автомобилей представляют стратегическую группу, отличную от других производителей. Некоторые показатели деятельности данной группы независимы от других участников автомобильной отрасли, особенно производящих продукцию для массового рынка.

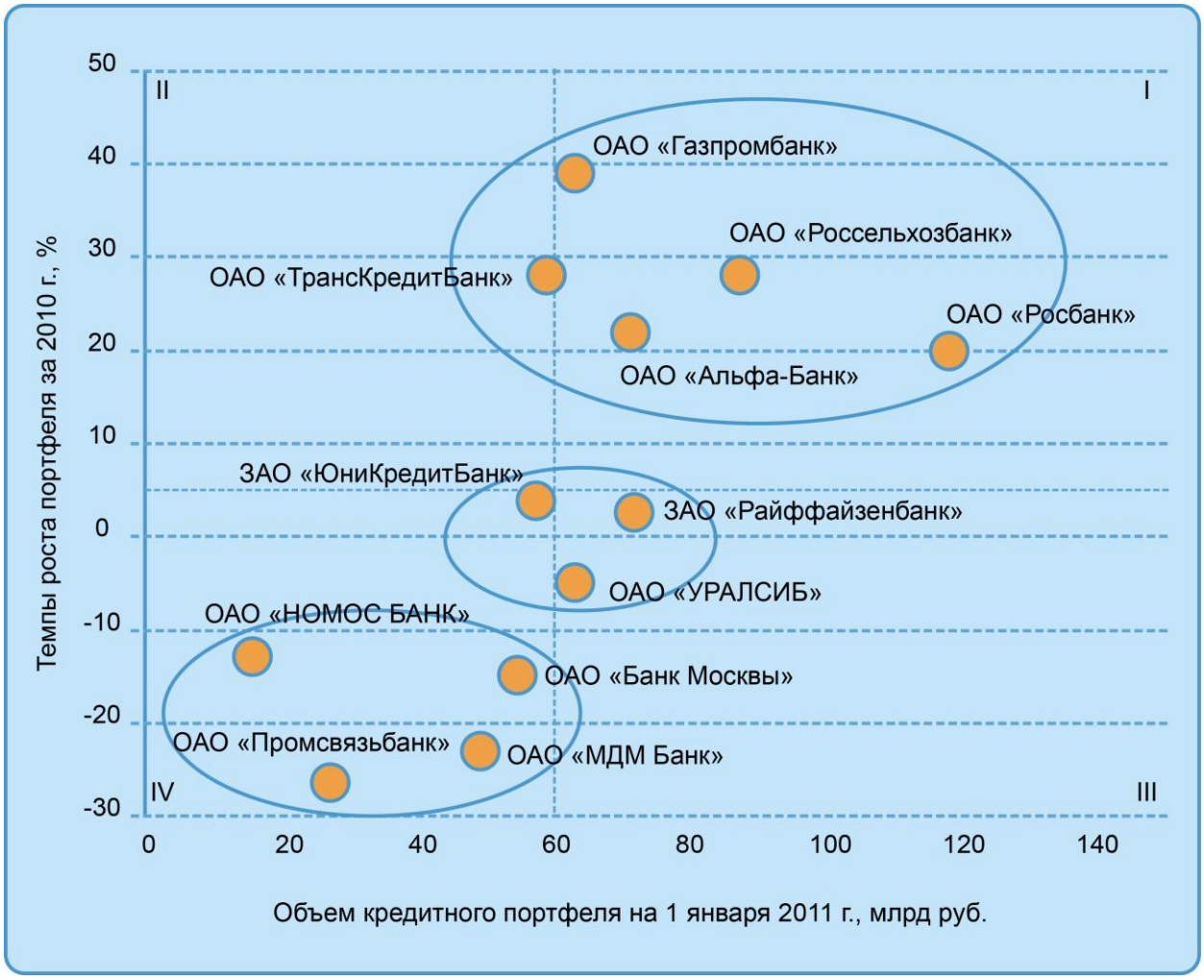


Рис. 13. Карта стратегических групп на банковском рынке по объемам кредитования

Построение карты стратегических групп отрасли позволяет глубже понять отрасль и выявить:

- **барьеры мобильности.** С помощью построения несколько карт, используя различные комбинации параметров можно выделить наиболее важные барьеры, обеспечивающие защиту каждой группы от попыток атаки со стороны участников смежных групп;
- **маргинальные группы.** Построение карт позволяет выявить группы, которые занимают маргинальные позиции и являются претендентами на переход в смежные группы или на выход из отрасли;
- **направления стратегических изменений.** На карте стратегических групп возможно выявить направления изменений стратегий компаний в отрасли. Вероятные изменения стратегий группы или компании в группе можно достаточно просто отметить стрелками от каждой группы в направлении изменений;

- **влияние тенденций.** Различные тенденции, имеющие место в отрасли, сказываются на каждой группе в отрасли. Оценка этого влияния может позволить выявить угрозы для жизнеспособности групп или компаний, а также возможные изменения в позиции группы или компаний. В частности, возможно ли усиление барьеров мобильности, защищающих группы? Другими словами, построение карты помогает прогнозировать изменение в отрасли;
- **реакцию участников отрасли.** Тенденции в отрасли, как правило, вызывают ответные действия участников отрасли. Построение карт стратегических групп может позволить прогнозировать реакцию отрасли, группы или компании на те или иные тенденции. Компании, входящие в одну группу, как правило, одинаково реагируют на угрозы или тенденции. Это обусловлено сходству стратегий компаний, входящих в одну группу.

Параграф 2.2.4. Коэффициент концентрации

Прежде чем рассматривать силы конкуренции рассмотрим такую характеристику как степень концентрации отрасли. Степень доминирования крупных фирм в отрасли, следовательно, уровень соперничества среди конкурентов может определяться разными способами. Одним из распространенных способов оценки меры концентрации промышленности является расчет индекса Герфиндаля—Гиршмана (Herfindahl-Hirschman index — HHI). Индекс вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли [25].

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \ldots + S_n^2,$$

где S_1, S_2 — выраженные в процентах доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж отрасли.

Индекс Герфиндаля—Гиршмана будет максимальным, если отрасль включает одну фирму (полная монополия), индекс и равен 10 000. Если отрасль включает две фирмы с долями по 50 % HHI = $50^2 + 50^2 = 5000$. Для множества фирм индекс уменьшается. Например, для 100 фирм, с долями по 1 % индекс HHI =100. Как видите, индекс чувствителен к рыночной доли каждого игрока отрасли.

ГЛАВНОЕ. Индекса Герфиндаля—Гиршмана это показатель, использующийся для оценки степени монополизации (степени концентрации) отрасли. Чем выше индекс, тем выше степень доминирования крупных фирм в отрасли.

В мировой практике, принято, что если значение индекса Герфиндаля—Гиршмана находится выше 2000, то отрасль относится к отраслям с высоким уровнем концентрации. Если индекс ниже 1000, то отрасль относится к отраслям с низкой концентрацией конкурентов. Для демонстрационных целей на Рис. 14. показано распределение отраслей по величине индекса в РФ в 1998 г. и в 2005 г. (к сожалению, более поздние данные не обнаружены). Рисунок демонстрирует, что общая тенденция на рынках РФ заключается в выравнивании показателей концентрации. Число отраслей в РФ с низкой и высокой концентрацией производства со временем падает, в то же время число отраслей со средним уровнем концентрации растет.

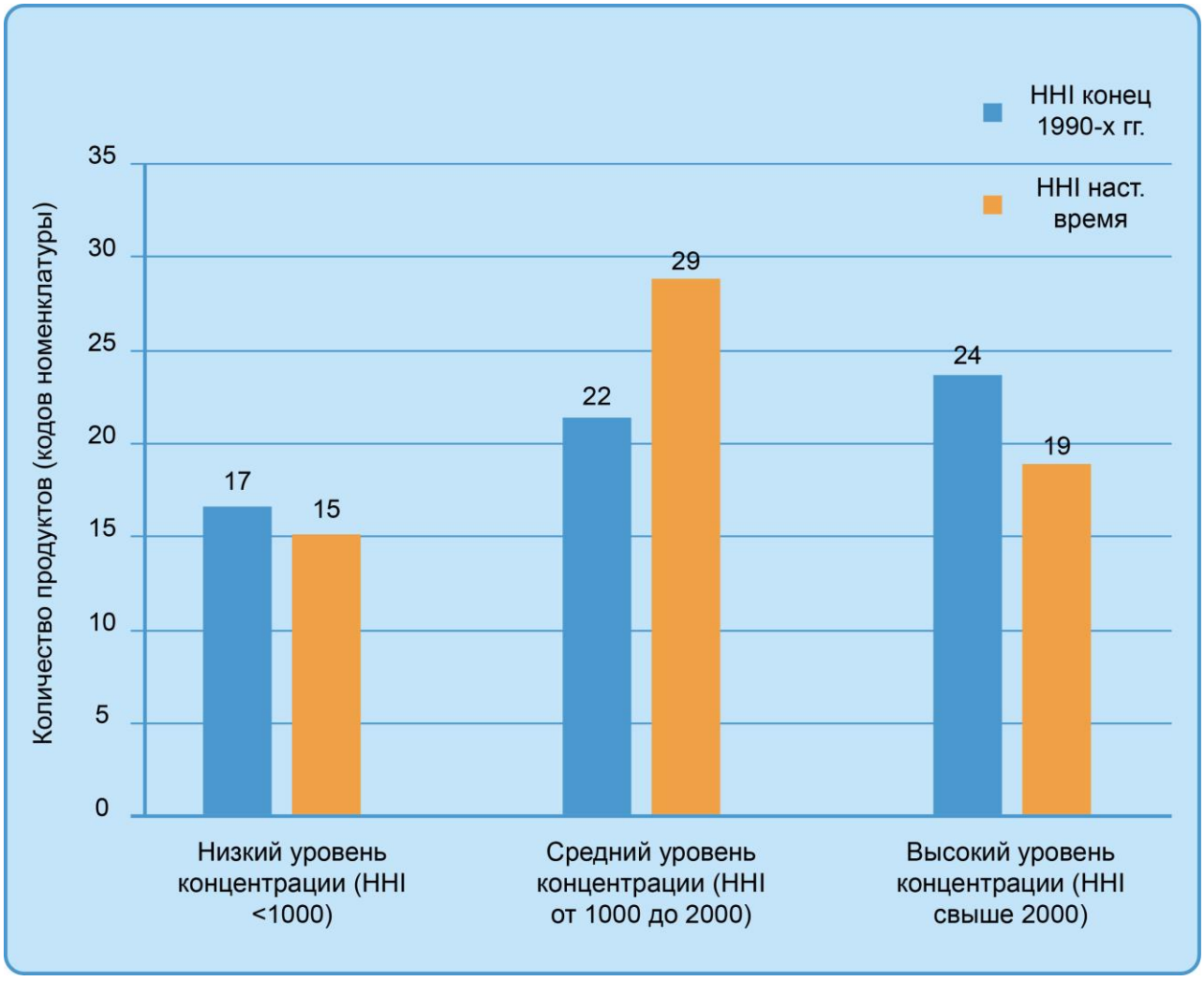


Рис. 14. Число отраслей в РФ с низкой, средней и высокой концентрацией производства (в разрезе 63 кодов номенклатуры) [7]

Полезно для более глубокого понимания отрасли, в которой работает Ваше предприятие посчитать этот индекс. Для расчетов можно использовать онлайн калькулятор [30]. В конечном итоге концентрация производства многое определяет. Российские сотовики

«Большой тройки» — «МТС», «Билайн» и «МегаФон» формируют боле 80 % доходов всей отрасли [19]. Между тем, эти компании, как правило, конкурируют достаточно «вежливо». Их реклама не направлена друг на друга, они не проявляют в явном виде агрессивное поведение по отношению друг к другу. Более того, ФАС (Федеральная антимонопольная служба) неоднократно пыталась обвинить членов этой тройки в ценовом сговоре. Высокий уровень концентрации производства в отрасли не гарантирует, что отрасль будет выгодной, но низкий уровень соперничества, безусловно, способствует росту прибыли отрасли.

В отличие от отрасли сотовой связи, мебельная промышленность в РФ чрезмерно фрагментирована. По разным данным на российском мебельном рынке реально работают от трех до пяти тысяч предприятий, причем значительная их доля сконцентрирована в центральном регионе. Это означает, что под контролем крупнейших конкурентов только небольшая часть бизнеса, а также то, что большое количество фирм являются важными участниками. Соперничество во фрагментированных отраслях, как правило, становится жестким. В таких отраслях нередки случаи переманивания клиентов других фирм, например, путем снижения цен. Кроме того, любое действие одной фирмы, направленное на получение мало-мальского преимущества, будет сопровождаться ответными мерами. В частности, на мебельном рынке копирование дизайна и технологии рядовое явление. В целом, при выборе стратегических действий в фрагментированной отрасли даже крупная фирма вынуждена попытаться предвидеть не только действия других крупных фирм отрасли, но и учитывать действия более мелких.

Параграф 2.2.5. Анализ отрасли

Для целей анализа отрасли как базовый метод анализа используют Анализ Пяти сил Портера **(5FP)**. Этот анализ также как PESTLE-анализ используется для анализа внешней по отношению к бизнесу среды, но имеет другой фокус. Метод рассматривает бизнес-домен или отрасль промышленности, в рамках которой организация действует, и определяет движущие силы конкуренции, которые оказывают давление на организацию.

Модель предложена более тридцати лет назад профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером и до настоящего времени остается, пожалуй, самым популярным аналитическим инструментом в мире бизнеса. Цель анализа заключается в оценке прибыльности отрасли промышленности. Обычно конкуренция рассматривается слишком узко, как прямая конкуренция между игроками рынка. Однако фактически конкуренция выходит за рамки выявленных в отрасли соперников. Движущими силами конкуренции в отрасли, помимо прямых конкурентов, выступают потенциальные новые участники отрасли, товары заменители (субституты), поставщики и покупатели продукции отрасли [15]. Именно расширенное соперничество как результат взаимодействия этих конкурентных сил приводит

к уменьшению рентабельности отрасли. Если эти силы благоприятны для отрасли, то потенциальная прибыль отрасли должна быть очень высокой. Однако если все или некоторые силы не благоприятны для отрасли, то потенциальная прибыль уменьшается. Большинство отраслей лежат где-то между этими крайностями.

ГЛАВНОЕ. Модель 5FP является инструментом анализа, который использует пять движущих сил конкуренции для определения интенсивности конкуренции в отрасли и ее уровень рентабельности.

Каждая отрасль имеет базовую структуру, или набор экономических и технических характеристик, которые порождает эти силы конкуренции. В связи с этим определяющей может быть та или иная сила или силы. Например, ведущие мировые производители фотопленки Kodak и Fuji, еще совсем недавно лидировавшие на мировых рынках аналоговой фотографии, столкнулись с появлением товара заменителя — цифровой фотографией и не смогли с этой силой справиться.

В качестве другого примера приведем табачную отрасль. В конце 1990-х годов прошлого столетия отрасль показывала высокую прибыльность. Движущие силы конкуренции отрасли того времени показаны на Рис. 15.

Рис. 15. Движущие силы конкуренции отрасли производства изделий из табака в 1990-х гг. [19]

Как можно видеть ни поставщики, ни покупатели, ни новые конкуренты, ни товары заменители не оказывают заметного влияния на конкуренцию. Более того, производители с целью противодействия правительственным силам и общественным движениям за здоровый образ жизни, кооперируются друг с другом. Можно отметить, что эта отрасль в те годы была идеальной. Средний показатель ROE (прибыль на собственный капитал) в 1999-2002 гг. в табачной индустрии составлял 22,0 %, что лишь немного ниже показателя фармацевтической промышленности [6]. Однако к настоящему времени ситуация меняется. Усилилось давление со стороны правительств многих стран, появились многочисленные товары заменители, в первую очередь это электронные сигареты. Производители табака вынуждены осваивать эти заменители, отрасль становится все более и более сложной. Потребление табачных изделий падает [31].

Майкл Портер разделил потенциальные источники сил конкуренции в промышленности на пять категорий [14]. Эти категории описаны ниже. Каждая отрасль уникальна в какой-то степени, но есть некоторые общие характеристики, которые помогают предсказать влияние сил конкуренции. В целом факторы, которые предопределяют уровень конкуренции в отрасли, приведены в Приложении 4. Следует подчеркнуть, что, как и в случае с PESTLE, факторы, приведенные в различных источниках, не следует рассматривать как обязательный шаблон. Подобные перечни носят общий характер и не могут служить догмой для каждой отрасли. Следует из этого перечня выбирать только те факторы, которые могут оказывать влияние на бизнес, в котором Вы заняты. Другими словами, можно и нужно видоизменять этот перечень, исключать не нужное, добавлять не указанное. Естественно, если это имеет смысл.

Сила 1. Соперничество среди конкурентов в отрасли. Конкуренты в отрасли — это фирмы, которые производят аналогичную продукцию или оказывают аналогичные услуги. Конкуренты используют различные ходы, такие как реклама, новые предложения, и снижение цен, чтобы попытаться перехитрить друг друга, чтобы сохранить существующие покупателей и привлечь новых. Соперничество может стать интенсивным поскольку все конкуренты работают на один и тот же набор покупателей. Иллюстрацией соперничества в отрасли могут служить слова бывшего генерального директора McDonald's Рэй Крок, который якобы когда-то утверждал, что «Если бы один из моих конкурентов тонул, я бы засунул шланг ему в рот и включил бы воду» [10]. Возможно это только фигура речи, но цитата подчеркивает остроту конкуренции.

Соперничество среди существующих конкурентов имеет тенденцию быть высокой по следующим причинам:

- конкуренты многочисленны или примерно равны по размеру и силе. Ни одна из фирм не управляет отраслью, игроки в отрасли совершают опасные маневры, подобно

тому, как жокеи на скачках управляют лошадью для того, чтобы занять нужную позицию. В качестве показателей, позволяющих оценить данную ситуацию используют «Размер конкурентов» и «Число конкурентов». Однако для оценки с этой точки зрения в большей степени подходит индекс Герфиндаля—Гиршмана;

- очень низкие темпы роста в отрасли. Нехватка новых клиентов приводит к тому, что фирмы перехватывают (воруют) клиентов друг у друга. Чем выше темп роста отрасли, тем меньше конкуренция;
- конкуренты не дифференцируются друг от друга. Это принуждает фирмы к ценовой конкуренции в большей степени, чем к конкуренции на уникальности их предложений. Дифференциация продукта в качестве одного из показателей степени конкуренции, показывает, что конкуренция тем выше, чем менее дифференцированы продукты;
- постоянные расходы в отрасли высоки. Эти расходы необходимо покрыть, даже если при этом приходится подхлестывать цены для того чтобы обеспечить это покрытие. Как следствие, величина постоянных издержек также характеризует уровень конкуренции. Чем выше постоянные издержки, тем выше конкуренция в отрасли;
- барьеры выхода высокие. Чем больше трудности выхода из отрасли (барьеры выхода) тем конкуренция выше. Барьеры выхода могут включать в себя эмоциональные барьеры, такие как падение имиджа компании, связанное с массовыми увольнениями, или значительные финансовые потери. Многие игроки вынуждены оставаться в отрасли, поскольку ранее были произведены значительные затраты, которые не удалось окупить, а выход из отрасли, возможно, будет связан с еще большими затратами. Фирмы вынуждены оставаться и бороться, а не грациозно покидать отрасль;
- в отрасли существуют резервы производственной мощности. В этом случае компании должны интенсивно использовать ценовые и неценовые методы продвижения для обеспечения загрузки своих мощностей;
- продукт скоропортящийся. Фирмам необходимо продать свой товар до того, как он испортится или придет в негодность.

Понимание степени интенсивности соперничества среди конкурентов отрасли является важным, потому, что степень интенсивности сказывается на прибыльности как отдельных игроков рынка, так и всей отрасли. Особую озабоченность вызывает ситуация, когда фирмы в отрасли конкурируют на основе цены. При жесткой ценовой конкуренции прибыльность отдельных игроков и в целом по отрасли упадет. Если же удается избежать острого соперничества, то можно избежать и ценовых войн. При этом потенциал прибыльности возрастает.

В качестве примера оценки конкуренции в отрасли, на Рис. 16 приведен пример оценки уровня конкуренции на рынке алкогольных напитков в России в 2008 г.

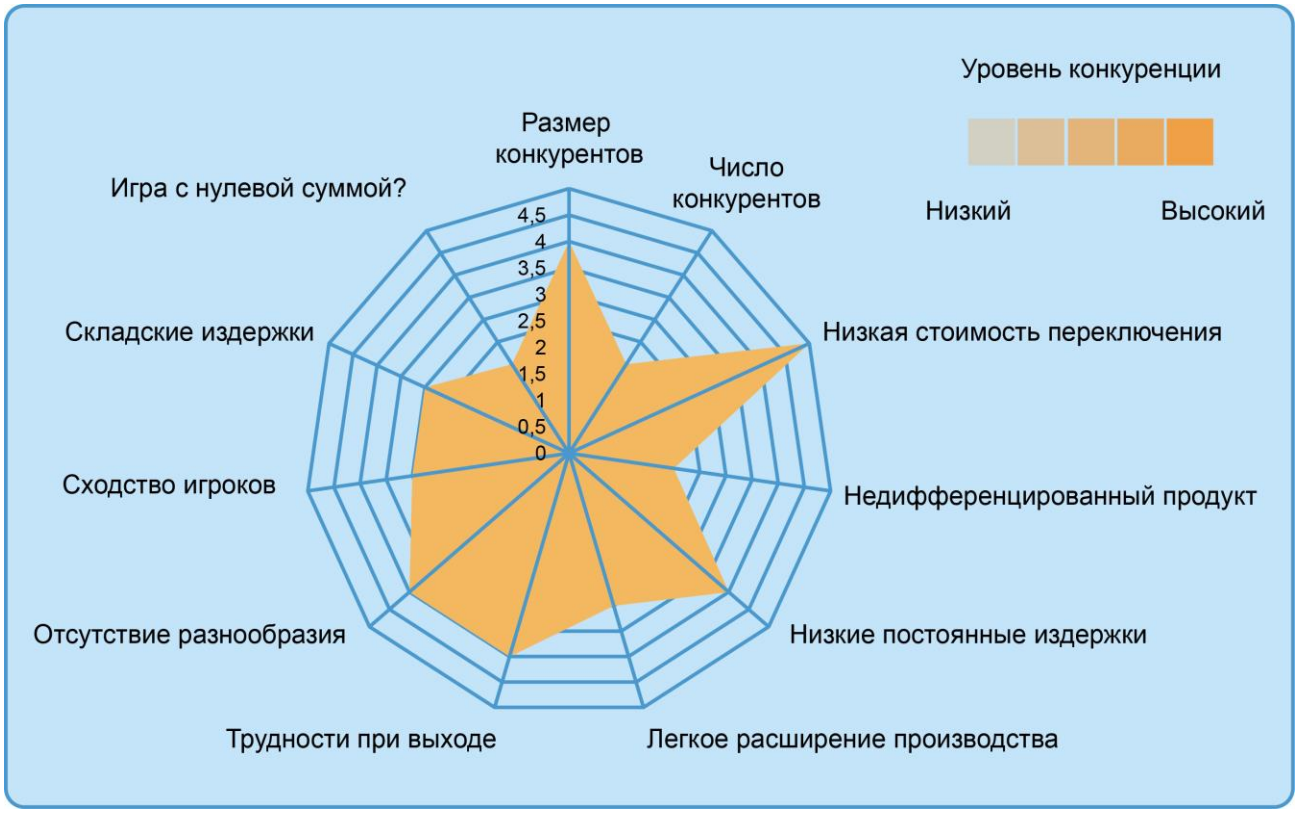


Рис. 16. Уровень конкуренции на рынке алкогольных напитков в России (2008 г) (1 — Низкий, 5 — высокий) [1]

Сила 2. Угроза входа в отрасль новых конкурентов. Новые участники привносят в отрасль новые производственные мощности и включаются в борьбу за долю рынка. Само наличие угрозы входа новых конкурентов влияет на потенциал прибыльности отрасли. Когда угроза высока, действующие игроки не повышают прибыльность слишком высоко, чтобы не привлекать новых конкурентов. Угроза входа в отрасль зависит от наличия барьеров и от реакции существующих конкурентов, на которую вновь прибывшие могут рассчитывать. Отрасли с более высокими барьерами для входа на рынок имеют более безопасную оборонительную позицию, чем отрасли с более низкими барьерами. Ниже опишем несколько факторов, которые затрудняют для потенциальных захватчиков вход в отрасль. В качестве барьеров для входа рассматривают:

Эффект масштаба. При росте числа клиентов, которые обслуживает фирма, стоимость обслуживания каждого клиента стремиться к уменьшению. Это связано с тем, что постоянные издержки — расходы, которые фирма должна заплатить, такие как платежи по кредитам, коммунальные расходы и пр., распределяются на больший объем продаж. Если

для отрасли характерен явно выраженный эффект экономии от масштаба, то новые фирмы, пришедшие в отрасль, вынуждены прикладывать значительные усилия чтобы иметь возможность продавать свои товары по конкурентоспособным ценам. Для этого они должны войти в отрасль с очень крупным предложением или занимать крайне невыгодное положение. Экономия от масштаба в области исследований, производства, маркетинга потребителей, производства и продажи оригинального оборудования (OEM) являются, пожалуй, ключевыми барьерами для вступления в отрасль микропроцессоров. Этот барьер защищает таких производителей как Intel, Sun и Fujitsu. Экономия от масштаба также может возникать в сфере логистики, финансирования, и информационно-технической инфраструктуры.

Доступ к каналам распределения. Возможность обеспечить клиентов товарами и услугами могут представлять значительный вызов для потенциальных новичков. В автомобильной промышленности, например, новая фирма должна бороться за то, чтобы собственная сеть дилеров, соответствовала сети дилеров, которые используют существующие автопроизводители. Пищевые продукты новых производителей должны вытеснить с полок супермаркетов продукты уже существующих производителей путем снижения цены, проведений акций по продвижению. В сфере оптовой и розничной торговли все каналы уже завязаны на существующих игроков рынка, естественно вход нового игрока потребует жестких мер. Иногда доступ к каналам распределения имеет столь высокий барьер, что новый участник вынужден создавать собственные каналы дистрибуции.

Расходы на переключение. При переключении покупателя на нового поставщика обязательно изменяется спецификация товара, а возможно и технология использования, требуется дополнительное обучение сотрудников по использованию продукта нового поставщика, уточнение процедуры или систем. Например, издержки переключения потребителей на нового поставщика являются одним из вызовов, стоящих перед создателями альтернативных топливных транспортных средств. Масса существующих АЗС и ремонтных мастерских для бензиновых и дизельных автомобилей сдерживают развитие электромобилей. Далеко не каждый автолюбитель будет приобретать электромобили из-за значительных неудобств, которые возникают при покупке альтернативного топлива транспортного средства. Чем больше затраты на переключение, тем труднее будет для нового игрока завоевывать клиентов.

Требования к капиталу. Чем дороже организация бизнеса, тем менее вероятно, что новая фирма попытается его организовать. Когда требования к объему необходимого капитала существенные (как, например, в автомобильной промышленности и во многих других отраслях промышленности), существующие конкуренты менее обеспокоены возможностью появления нового конкурента. Это объясняется исключительно трудностями при сборе

необходимого объема денежных средств. Кстати, в настоящее время концентрация капитала так высока, что данный барьер уже не кажется не преодолимым. Примером может служить рост числа производителей автомобилей. Эта отрасль всегда считалась уделом избранных.

Государственная политика. Решения, принятые правительствами, могут отпугнуть или привлечь потенциальных участников. Например, Министерство промышленности и торговли РФ принимает ряд мер по поддержки отечественных производителей в различных отраслях [28]. Это делается практически в каждой стране, но с разными успехами.

Дифференциация. Автопроизводители тратят миллионы долларов каждый год на рекламу для того, чтобы подчеркнуть уникальную особенность своих автомобилей. Новый участник будет бороться за это же. Но ему придется работать значительно больше, чтобы выделиться и заставить покупателей обратить на себя внимание. Аналогичная ситуация ожидает нового игрока и на любом другом рынке.

Ожидаемая реакция существующих участников рынка. Претенденты на вхождения в рынок должны понимать насколько велико будет недовольство существующих игроков и насколько агрессивной будет их реакция при появлении нового игрока. Если новый претендент на вхождение в отрасль начнет какие-нибудь действия, то существующие компании могут снизить цены, чтобы сохранить свою долю на рынке без изменений.

Стоимость преимущества. Барьером для входа могут выступать также уникальные преимущества у имеющихся игроков рынка. К таким преимуществам относятся: фирменная технология, права и патенты, доступ к сырью, и удачное географическое расположение. Т. е. все возможные ценовые преимущества, непосредственно не связанные с размером компании и экономией от масштаба. В автопромышленности, десятилетия инженерного опыта, которым обладают крупные автопроизводители является примером такого преимущества. Новый участник будет бороться, чтобы дублировать это ноу-хау по любой цене.

В качестве примера оценки вероятности входа в отрасль, на Рис. 17 приведены данные по оценке на рынке алкогольных напитков в России в 2008 г.

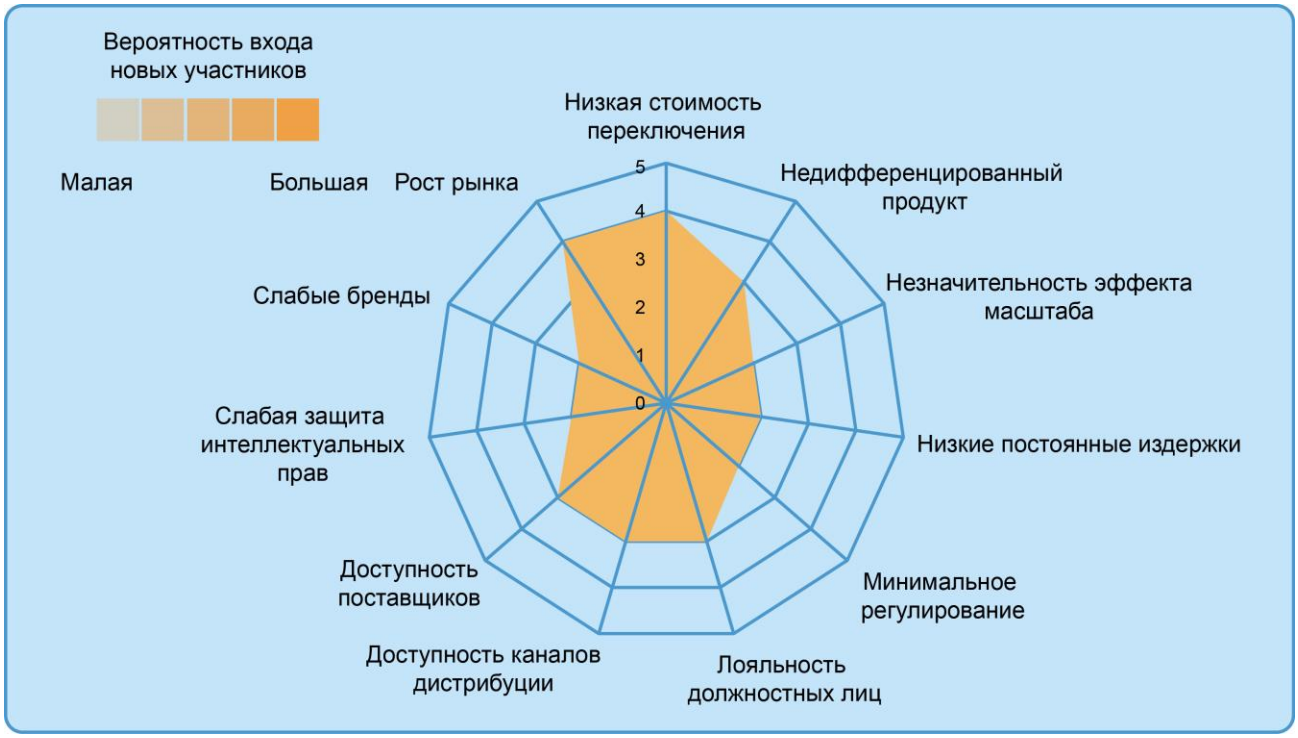


Рис. 17. Возможность входа новых игроков на рынке алкогольных напитков в России (2008 г.) (1 — малая, 5 — большая) [1]

Сила 3. Угроза заменителей для предложений в данной отрасли промышленности. Модель М. Портера акцентирует внимание на том, что в конкуренции принимают участие не только прямые конкуренты, но также игроки других отраслей промышленности, которые могут переманить клиентов товарами заменителями. Такими товарами являются предложения, которые отличаются от товаров и услуг, предоставляемые игроками данной отрасли, но удовлетворяющие те же потребности. Естественно данный товар может быть использован вместо традиционных, привычных для потребителя. Такие товары могут быть сопоставимы по их функциональному назначению, характеристикам, цене и другим параметрам до такой степени, что потребитель действительно заменяет или может заменить один товар другим при потреблении (в том числе при потреблении в производственных целях).

Примеры таких товаров заменителей многочисленны: Например, низкокалорийный заменитель сахара, концентрат сока, порошковое молоко и др. [11]. Подобная переориентация покупателей происходит под влиянием рекламы, моды, медицинских заключений и личных особенностей покупателей. При повышении цены на один из таких товаров растет спрос на другой, заменяющий его товар, если цена на другой не изменилась и тем самым стала более выгодной для покупателя.

В тех случаях, когда жизнеспособные товары заменители отсутствуют или отличаются в худшую сторону, то отрасль не испытывает проблем с прибыльностью. Например, лампочки накаливания и энергосберегающие лампы заменяют друг друга, в то время как свечи не будут рассматриваться полноценным заменителем. Свечи просто не дают столько света, сколько лампочки. Кроме того, их использование влечет за собой риск пожара. Производителям ламп не следует бояться, что производители свечей переманят клиентов.

Тем не менее, разделительную линию между разными товарами и товарами заменителями иногда довольно трудно провести. Рассмотрение товаров заменителей, зависит от того, как определены границы отрасли. Таким образом, четкое определение отрасли является важным шагом для специалистов, которые выполняют анализ на пяти сил. Насколько сильна угроза товаров заменителей, зависит от того, насколько эффективно заменители обеспечивают удовлетворение потребности в обслуживании клиентов в данной отрасли промышленности. К ним относятся:

Расходы на переключение. Замена одного товара на другой, в ряде случаев не представляет сложности и даже приносит прибыль. Однако в других случаях замена может потребовать изменение технологии использования, обучение персонала и др. Если расходы на эти и другие подобные мероприятия, сопровождающие переход на товар заменитель, велики, то скорее всего, переход будет мучительно долгим.

Новаторство покупателей. Категория покупателей, отличающихся новаторство при потреблении, относительно легко переходят на новый продукт заменитель. Это так называемы «технологические энтузиасты», а также «стратеги» и «провидцы». Их количество невелико (~16 % всего объема) [14]. Тем не менее, в разных отраслях это количество отличается, а для некоторых «технологических» отраслей может значительно превышать среднее значение.

Выгода альтернативы. Движущей силой перехода на товары заменители не обязательно являются ценовые характеристики и личные особенности покупателей. Важной стороной является и та дополнительная выгода, которую получает покупатель при переходе на товар заменитель. Например, широко рекламируемые в настоящее время электронные сигареты, как заменитель традиционных изделий из табака имеют особенность, которую нельзя переоценить. Они способствуют избавлению человека от вредной зависимости от табака (следует отметить, что некоторые специалисты отмечают, что и электронные сигареты не безвредны для организма).

Дешевизна альтернативы. Для отдельных продуктов и покупателей стоимость товара заменителя может являться решающей в вопросе использования товара заменителя. Например, маргарин предпочитают вместо масла не из-за каких-то уникальных свойств, а прежде всего из-за цены. То же самое, можно сказать о смартфонах и планшетниках.

В качестве примера оценки вероятности перехода на товары заменители на Рис. 18 приведены данные по оценке на рынке алкогольных напитков в России в 2008 г.

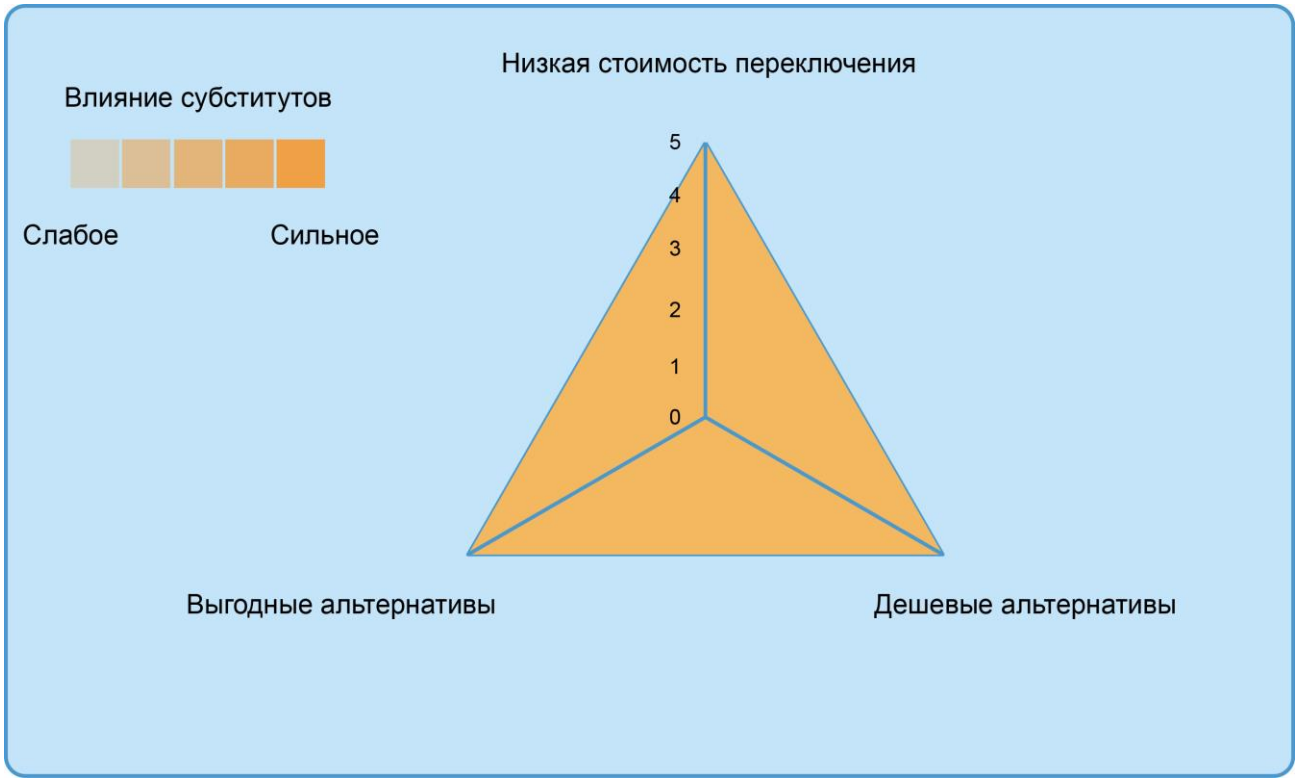


Рис. 18. Движущая сила товаров заменителей на рынке алкогольных напитков в России (2008 г.) (1 — слабое влияние, 5 — сильное влияние) [1]

Сила 4. Угроза поставщиков. Поставщики — это компании, поставляющие, сырье и материалы, финансовые ресурсы и рабочую силу, необходимые для создания товаров и услуг, которые игроки отрасли в свою очередь используют для создания собственных товаров и услуг. Торг между игроками в данной отрасли промышленности и ее поставщиками помогает формировать потенциал прибыли отрасли. Если поставщики имеют больше рычагов воздействия на игроков отрасли, то поставщики могут увеличить отпускные цены с течением времени. Это сокращает прибыльность отрасли и делает отрасль менее привлекательной. С другой стороны, если поставщики не имеют рычагов воздействия на предприятия отрасли, то поставщики будут вынуждены снизить свои цены с течением времени. Это укрепляет отрасль и делает ее более привлекательной с точки зрения прибыльности.

Таким образом, при анализе потенциала своей отрасли, руководители должны тщательно рассмотреть возможности поставщиков по требованию более высокой цены.

Поставщики, как правило, мощные, если:

- среди поставщиков доминируют несколько компаний или отрасль поставщиков более концентрирована, чем отрасль покупателей. Это делает невозможным замену поставщика и ограничивают возможности игроков отрасли добиваться снижения цен с позиции силы. Пример, Компания Де Бирс из Южной Африки владеет подавляющим большинством алмазных рудников в мире. Это дает ей твердую почву в переговорах с различными производителями ювелирных изделий;
- поставщики поставляют основной товар, а не товар заменитель. Например, искусственные алмазы в промышленном производстве в большинстве случаев могут быть заменены, но для ювелирных изделий необходимы именно настоящие бриллианты. Все, кто думают иначе, вероятно, остаются холостыми;
- поставляемый товар имеет высокую репутацию и выгоден для потребителей. Производители Компьютеров, сотовых телефонов и цифровой техники целиком полагаются на поставщиков микрочипов из соответствующей отрасли;
- потребителей сталкиваются с высокими расходами при изменении поставщиков. В этом случае игроки отрасли должны нести дополнительные затраты на переключение. Большинство компьютеров, установленных в учебных заведениях, являются персональными компьютерами типа IBM PC. Учебное заведение, которое захочет перейти на использование компьютеров PC Apple Macintosh, будет вынуждено пойти на существенные затраты. Это значительно укрепляет позиции производителей PC в образовательной сферой;
- продукция поставщиков дифференцирована. Лаборатории Dolby предлагает специальным образом настроенные фильтры для высококачественных аудио систем и ряд других технических устройств. Фирмы производители оборудования для домашних кинотеатров и музыкальных центров обязательно включают в свое оборудование технологии компании Dolby, поскольку многие потребители ждут именно технологии Dolby;
- поставщики имеют возможность интеграции вперед. Группа поставщиков является более мощной, если она реально угрожает провести интеграцию вперед. Такая возможность придает дополнительные доводы в торговле с игроками отрасли. В свое время компания Форд, например, использовала стратегию вертикальной интеграции вперед, когда она приобрела компанию по прокату автомобилей Hertz. Форд в данном случае поставлял автомобили. Это естественно, автопроизводители значительно крупнее, чем компании по прокату и могут себе позволить войти в более прибыльную отрасль.

В качестве примера оценки силы поставщиков на Рис. 19 приведены данные по оценке на рынке алкогольных напитков в России в 2008 г.

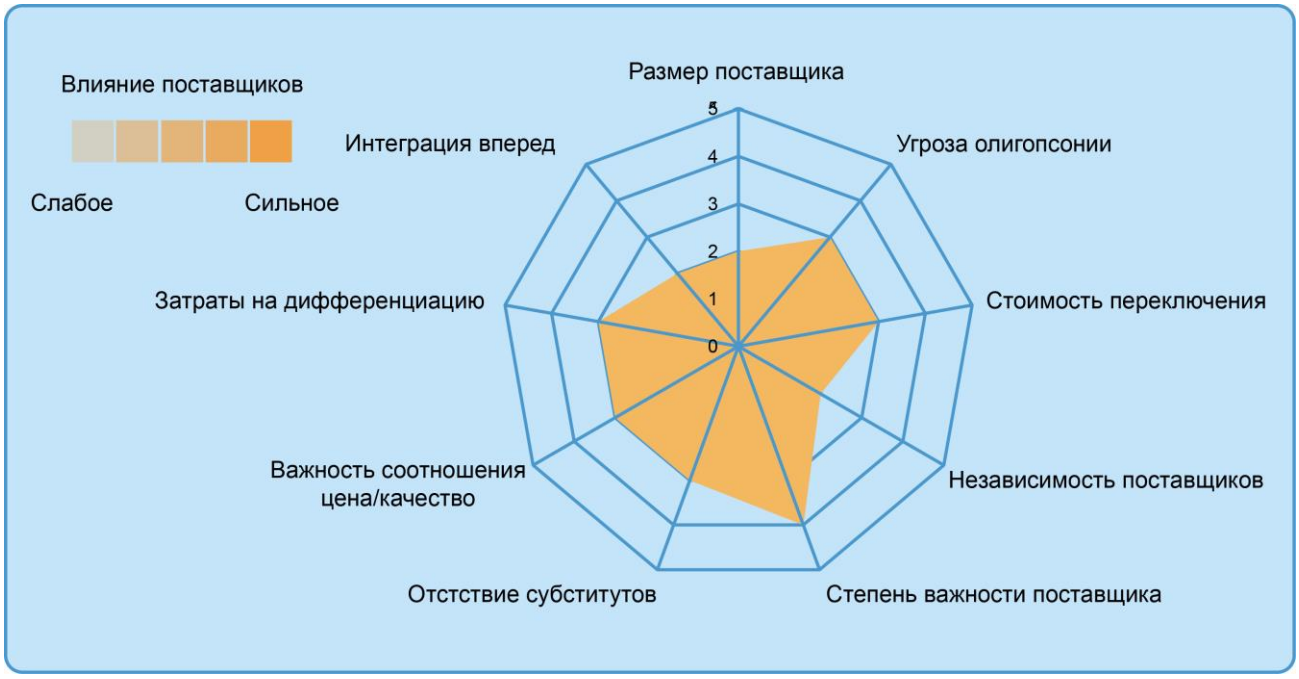


Рис. 19. Движущая сила поставщиков на рынке алкогольных напитков в России (2008 г.) [1]

Сила 5. Мощность покупателей отрасли. Покупатели приобретают товары и услуги, которые производятся в отрасли. Для ресторанов, в качестве покупателей выступают индивидуальные люди. В отличие от этого, покупателями для некоторых фирм выступают фирмы, а не конечные пользователи. Для Procter&Gamble, например, покупателями являются ритейлеры, которые выставляют на своих полках и реализуют такую продукцию Procter&Gamble как фармацевтические препараты, продукты по уходу за волосами, товары для домашних животных, чистящие средства и другие предметы домашнего обихода.

Относительная мощность в торге между производителями в данной отрасли и ее покупателей помогает формировать потенциал прибыльности отрасли. Если покупатели имеют больше рычагов влияния на производителей в отрасли, чем производители на покупателей, то производители могут быть вынуждены снизить свои цены с течением времени. Это ослабляет прибыльность отрасли. Например, розничные сети имеют возможность настаивать на снижение цен, потому что их объем продаж огромен. Особенно если объем продаж данного товара составляет небольшую часть общего объема продаж. С другой стороны, если покупатели не имеют рычагов воздействия на производителей, то производители могут поднять цены и получать больше прибыли.

В целом, при анализе потенциала прибыли в отрасли, руководители должны тщательно рассмотреть возможность покупателей требовать снижение цен.

Покупатели, как правило, мощные, если:

- существует относительно мало покупателей по сравнению с числом фирм поставщиков. Как правило, ритейлеры, обеспечивающие продажу значительной доли продукции Продавца, имеют возможность агрессивно вести переговоры с поставщиками;
- товары или услуги являются стандартными или недифференцированными. К таким товарам относятся металл, зерно, табак и др.;
- покупатели практически не имеют издержек переключения на товары и услуги других поставщиков. Менеджеры киностудий могут найти исполнителей на массовые сцены где угодно, на съемочный процесс это не повлияет;
- товар или услуга, приобретаемые покупателем, составляют высокий процент в расходах покупателя. Большинство потребителей обращают мало внимания на цены, при покупке зубной пасты, но тратят часы на поиск ценовой информации на автомобили;
- товар или услуга имеет ограниченное влияние на качество или цену предложений покупателя. Ряд компонентов для комплектации автомобиля имеет важное значение, и покупатель вынужденно их покупает даже на неблагоприятных для себя условиях. В то время как ряд менее ответственных компонентов (например, свечи зажигания, стекла и др.) автопроизводители могут приобрести от любого поставщика, если их продукция отвечает стандартам качества. Это дает автопроизводителям рычаги воздействия на переговорах с производителями стекол и свечей зажигания;
- они обладают способностью чтобы стать новым участником в отрасли, если они того пожелают. Эта стратегия называется обратная вертикальная интеграция. В автомобилестроении известны случаи поглощения производителей автозапчастей автопроизводителями (обратная интеграция) Если поставщики не предоставляют товары и услуги по приемлемым ценам.

В качестве примера оценки влияния покупателей, на Рис. 20 приведены данные по оценке на рынке алкогольных напитков в России в 2008 г.

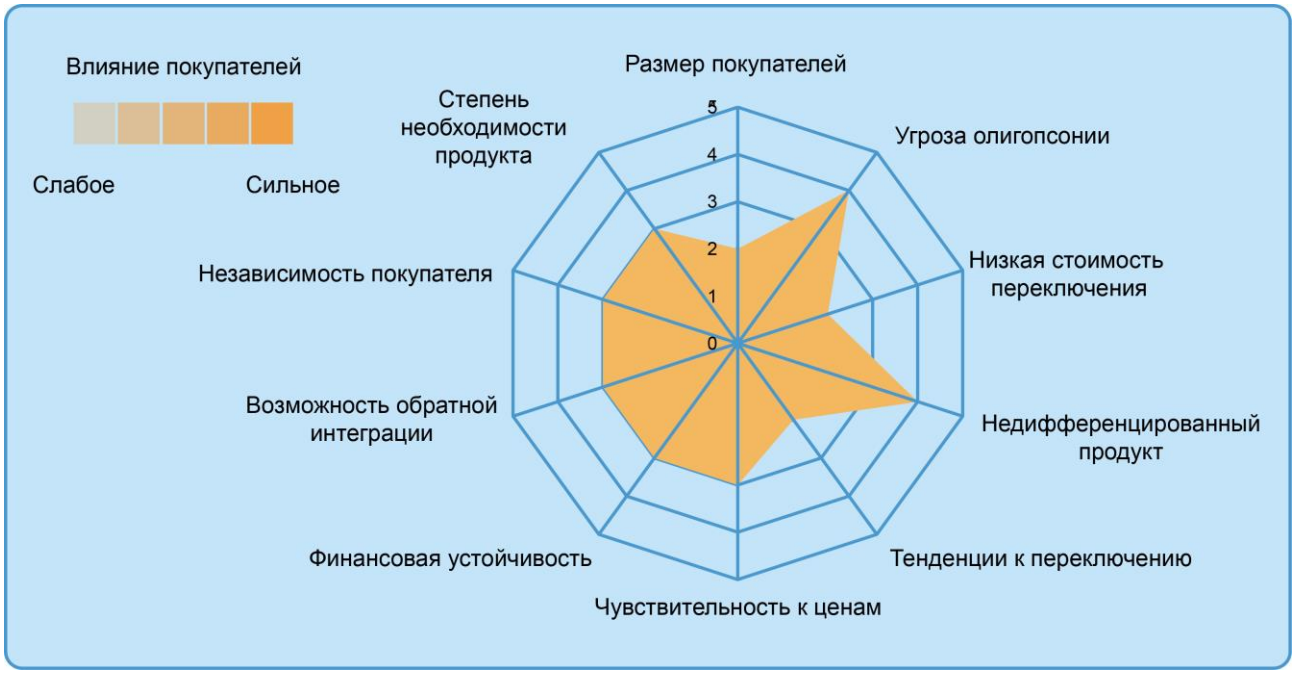


Рис 20. Движущая сила покупателей на рынке алкогольных напитков в России (2008 г.) [1]

Интенсивность конкуренции. Обычно в качестве завершающего этапа проведения анализа используют сводную оценку движущих сил как показано на Рис. 21.

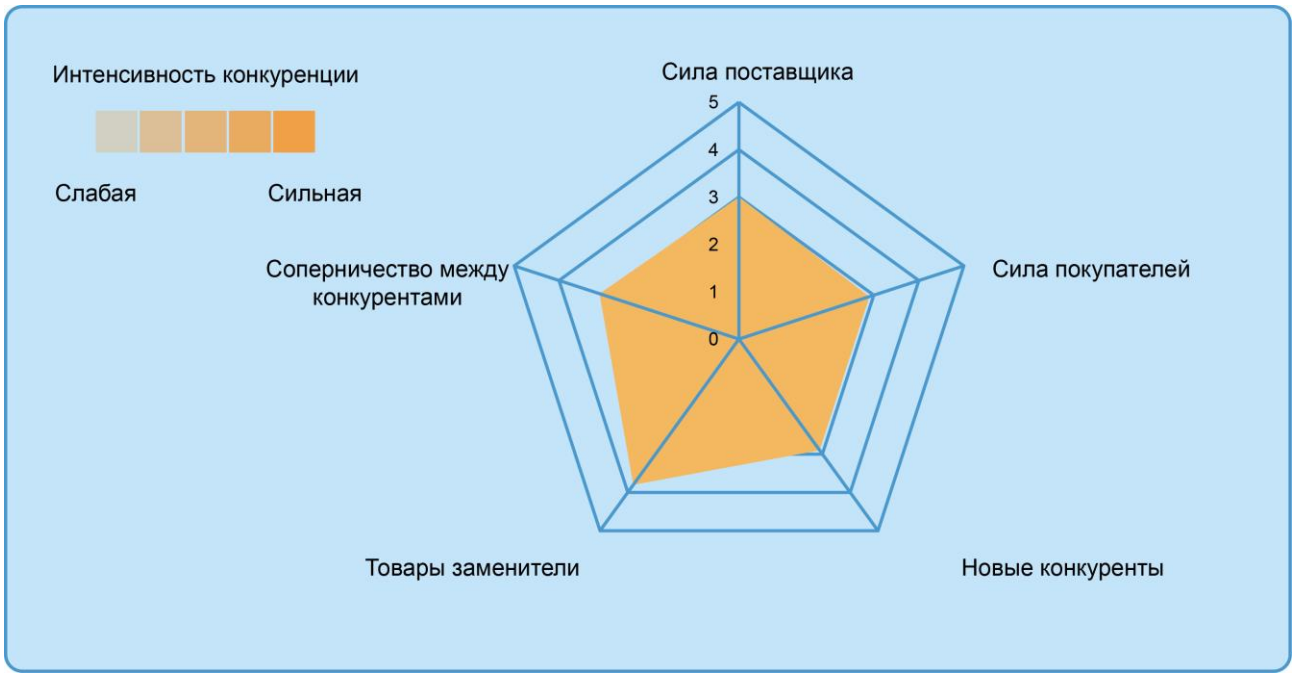


Рис. 21. Движущие силы конкуренции на рынке алкогольных напитков в России 2008 г.) [1]

В данном случае наибольшую угрозу на рынке алкогольных напитков в России (2008 г.) представляют товары заменители.

Целесообразно повторить, что помимо оценки конкурентной среды и потенциала прибыльности отрасли модель является еще и хорошим алгоритмом для выявления благоприятных и не благоприятных факторов в отрасли. Однако для целей стратегического анализа более важным является не столько сама сила, сколько факторы, определяющие эти силы. Перечень данных факторов приведен в Приложении 4. Как и в случае с PESTLE-анализом, данный перечень не является ни исчерпывающим, ни минимально достаточным. Данный перечень, также как используемые в других источниках, следует рассматривать только как напоминание о том, что в данном направлении следует провести поиск. Подобные перечни носят общий характер и не могут служить догмой для каждой организации. Следует из этого перечня выбирать только те факторы, которые могут оказывать влияние на бизнес, в котором Вы заняты. Другими словами, можно и нужно видоизменять этот перечень, исключать не нужное, добавлять не указанное. Естественно, если это имеет смысл.

Ограничения анализа. Изучение влияния пяти сил Портера полезно, но имеет некоторые ограничения. Модель 5FP была предметом критики многочисленных исследователей. Главная слабость модели вытекает из исторического контекста, в котором она была разработана. В начале восьмидесятых годов конкуренция реализовывалась в условиях, когда сумма потенциальной прибыли в отрасли фиксирована. Так называема «игра с нулевой суммой». Одним из последствий этого условия является то, что рост прибыли одного из конкурентов приводит к снижению прибыли других конкурентов, поставщиков или покупателей. Однако в некоторых случаях условия «нулевой суммы» не соблюдается. Причиной этого является сотрудничество между конкурентами. Сотрудничество может привести к росту прибыли в отрасли и принести пользу всем, участвующим в сотрудничество.

Тем не менее, модель не потеряла своей значимости как метод анализа среды, в которой существует компания. Модель позволяет руководителям представить текущую ситуацию своей отрасли в структурированном, удобным для понимания образом, и использовать ее в качестве отправной точки для дальнейшего анализа.

Параграф 2.3. Техника анализа внешней среды

Как уже указывалось в Параграфе 1.4. процесс анализа состоит из нескольких стадий. На первой стадии (стадия идентификации), системно рассматривается внешняя среда, как указано в Параграфах 2.1. и 2.2. Каждый предложенный элемент должен быть рассмотрен и все выявленные при этом факторы, которые могут влиять на компанию должны быть задокументированы. Это приводит к формулированию перечня основных внешних воздействий, которые следует учитывать, а также формулированию мер противодействия

или мер по использованию внешних изменений в свою пользу. После рассмотрения всех элементов, перечисленные факторы (стадия 2. подготовка данных) ранжируются по важности и оцениваются на степень и вероятность влияния на организацию.

Параграф 2.3.1. Идентификация факторов внешней среды

Содержание (суть) анализа внешней среды.

Идентификация факторов внешней среды осуществляется путем сканирования внешней среды. Очень важно сканирования проводить системно, последовательно рассматривая сегменты макросреды и ближнего окружения, используя при этом методологию, заложенную в PESTLE-анализ и модели 5FP. В качестве содержания анализа, помогающего идентифицировать, отслеживать, проектировать и оценивать изменения, происходящие в макросреде можно предложить последовательность действий, состоящую из следующих четырех этапов [13]:

- сканирование окружающей среды для выявления имеющихся и возникающих изменений;
- мониторинг отдельных трендов окружающей среды и образцов изменения с целью определения характера их эволюции;
- проектирование — определение будущего направления изменений в окружающей среде;
- оценивание текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения стратегий и их последствий для организации.

Для лучшего понимания особенностей этапов приведем аналогию с контролем среды с помощью радара, который широко используется в вооруженных силах и гражданских целях. Представим себе некий корабль, оснащенный радаром. На экране высвечиваются отдельные надводные объекты, береговая линия. Оператор контролирует их положение, в случае появления в зоне действия радара нового объекта или изменений в действиях существующих, оператор обнаруживает это на экране и докладывает об изменениях. Например, «в квадрате N появился неопознанный объект». Это сканирование.

Далее оператор «мониторит» изменения объекта, выявляет его параметры, направление движения, скорость и пр. На основе данных мониторинга, оператор проектирует будущие изменения. Например, «объект движется со скоростью N узлов в час в направлении нашего корабля. Попадет в зону прямого наблюдения через 30 минут. Наконец, командир корабля, на базе этой информации оценивает последствия от встречи с объектом и возможные ответные действия.

Данная аналогия не лишена недостатков, но позволяет пояснить этапы анализа. У бизнеса нет радаров, но есть исследователи, которые должны сканировать внешнюю среду,

«мониторить» выявленные отклонения, проектировать будущие изменения и оценивать последствия. Особенности каждого этапа рассмотрим подробней, опираясь на материалы работы Фаэй Л. «Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли» [13].

Сканирование. Сканирование окружающей среды осуществляется для того, чтобы выявить признаки, сигналы или индикаторы текущих и будущих изменений. Выявленные признаки информируют компанию о будущих возможностях или угрозах. При этом могут быть выявлены признаки изменений, на которые следует реагировать немедленно.

Мониторинг. Этот этап заключается в отслеживании изменения, выявленного признака или индикатора во времени. Контроль в динамике позволит выявить изменения в экологических или экономических индикаторах, выявить последовательность политических или технологических событий, выявить динамику трансформации регулирующих структур. На данном этапе поиск фокусируется на уже выявленных данных и является в большей степени систематизированным процессом.

Проектирование. Цель данного этапа заключается в проектировании направления, масштаба и скорости происходящих изменений.

Оценивание. Выявленные тренды, события, явления, действия оцениваются с точки зрения направления влияния, степени (силы) влияния и вероятности их влияния на Компанию.

ГЛАВНОЕ. Идентификация факторов внешней среды это системное сканирование, мониторинг во времени, проектирование направления, масштаба и скорости происходящих изменений, а также оценки направления, силы и вероятности влияния этих факторов на компанию.

Этапы сканирования, мониторинга, проектирования и оценивания рассмотрены последовательно, таким образом, будто это самостоятельные виды деятельности. Однако на практике перечисленные этапы переплетены друг с другом. Они могу выполняться последовательно в том порядке, как указано, могут выполняться параллельно или последовательно, но с изменением порядка этапов.

Напомню (Параграф 1.4.2.), что для повышения объективности результатов следует способы идентификации факторов использовать совместно. В частности, наиболее разумный способ включает предварительное изучение вторичной информации и последующее привлечение экспертов.

Формулирование факторов.

Следует подчеркнуть, что к факторам внешней среды следует относить только тенденции, явления, события, действия игроков рынка, которые характеризуют внешнюю среду и не зависят от объекта исследования. В зависимости от направления действий, факторы называются «возможностью — **Opportunities**» или «угрозой — **Threats**».

Характеристика факторов внешней среды, а также характер их влияния заключаются в следующем [5].

Угрозы. События, явления, тенденции во внешней среде с потенциально негативными последствиями для компании, которые:

- мешают реализации стратегии и достижению стратегических целей;
- увеличивают необходимые объемы ресурсов;
- снижают ожидаемую эффективность.

Возможности. События, явления, тенденции во внешней среде с потенциально благоприятными последствиями для компании, которые:

- способствуют реализации стратегии и достижению стратегических целей;
- предоставляют широкие возможности для повышения эффективности;
- определяют новые направления для достижения конкурентного преимущества.

ГЛАВНОЕ. Факторы внешней среды должны соответствовать двум критериям:

- находятся за пределами сферы влияния, т. е. не подконтрольны компании;
- иметь некоторое значимое влияния на нее.

Как правило, факторы внешней среды это уже свершившиеся факты или события, заметные тенденции или события, которые произойдут с некоторой долей вероятности. На эти факторы компания должна как-то отреагировать, произвести какие-то действия. Как уже указывалось, использовать в последующем анализе следует именно факторы, а не действия, которые могу последовать вслед за свершившимся фактом. Поскольку об этом забывают достаточно часто, остановлюсь подробней.

Как правило, внешние факторы, характеризующие «Угрозы», формулируются правильно. Это связано с тем, что английское слово Threats трактуется также как на русском языке трактуется слово угрозы. Угрозы всегда приходят извне. Угрозы могут представлять и какие-то характеристики объекта, например, какие-либо слабые стороны. Но с точки зрения методологии анализа под угрозами понимаются именно внешние факторы, кроме того человек склонен искать угрозы во внешней среде. Ошибки возникают при формулировании «Возможностей». Это связано с восприятием слова возможность. В русском языке это слово трактуется «от себя». Я, мы, Компания может сделать это или то, у нас есть возможность. В то же время Opportunity (возможность) в SWOT-анализе — это те факторы, которые действуют во внешней среде, причем не зависимо от объекта рассмотрения, которые могут способствовать (создают возможности). По отношению к компании они выступают как «удобные случаи», «шансы», которые можно использовать или нет.

Формулировки, которые предлагаются на практике, часто показывают действия фирмы, но не являются факторами, существующими во внешней среде. В качестве отрицательного

примера приведу часть SWOT-анализа (результаты сокращены и адаптированы), выполненного применительно к Сбербанку России.

Приведены следующие Возможности/Opportunities:

- построение единой высокопрофессиональной и мотивированной команды сотрудников;
- автоматизация процессов осуществления платежей и расчетов, в целях снятия «недовольства клиентов» скоростью операций;
- увеличение доли присутствия на рынках стран СНГ и Европы;
- перестройка аспектов деятельности банка, связанных с системой стимулирования сотрудников и обслуживания клиентов.

Обратите внимание, все фразы описывают действия Сбербанка, который не только может, но и должен построить профессиональную команду, автоматизировать процессы и т. д. Но перечисленное не является факторами, присущими внешней среде. В данном случае, например, вместо фразы «Автоматизация процессов осуществления платежей и расчетов, в целях снятия «недовольства клиентов» скоростью операций», необходимо зафиксировать факторы, способствующие этому. Например, «Появление на рынке современного программного обеспечения, обеспечивающего ускорение основных банковских бизнес процессов», а также «Заинтересованность клиентов банковской сферы в ускорении банковских операций».

Другой пример по компании, которая осуществляет инженерное сопровождение проектов в нефтегазовой сфере.

Возможности/Opportunities:

- выход на рынки развитых стран;
- развитие сильной внутрикорпоративной культуры;
- привлечение профессионалов топ класса;
- развития бренда компании — как компании лидера в этой отрасли;
- установление стабильной и эффективной системы развития персонала;
- индивидуальный подход к каждому сотруднику;
- разработка миссии и стратегии компании на ближайшее будущее, понятной как для сотрудников, так и для внешних потенциальных клиентов.

В этом случае также сформулированы действия, а не факторы (шансы), способствующие данным действиям. «Выход на рынки развитых стран» это желание, цель или действие компании. Существуют ли условия (факторы), предопределяющие эти действия — вопрос открытый. Повторяю, фразы, подобные приведенным — это действие, а не факторы, существующие во внешней среде. Действия совершает (или не совершает) компания, а внешний фактор существует независимо от (существует вне) фирмы.

ГЛАВНОЕ. Opportunity (Возможность), Threats (угрозы) это тенденции, явления, события, действия игроков рынка, которые характеризуют внешнюю среду и являются для компании благоприятным (удобным) или неблагоприятным фактором. Возможности и угрозы существуют во внешней среде, не зависимо от объекта исследования.

Отдельно следует отметить содержательный аспект формулирования факторов. Практика показывает, что существуют два подхода к формулировкам.

Первый, использование формулировок факторов в общем виде, без указания причинно-следственной связи с влиянием фактора на компанию и без необходимых в этом случае действий по использованию фактора или по мерам противодействия. В этом случае необходимо сопроводить перечень факторов отдельным текстом, в котором уточняется влияние фактора на компанию и возможным ответным мерам. Второй, использование формулировок в перечне факторов с указанием характера влияния данного фактора на компанию и ответным мерам. Например, если на рынке труда в регионе наблюдается рост предложений по заработной плате специалистам редких специальностей (фактор), то компания может встретиться с трудностями по комплектации специалистами этой специальности (следствие, влияние фактора). Для противодействия этому фактору можно приступить к обучению по данной специальности на рабочем месте (ответная мера). Если выявлен в отрасли опыт по использованию в производстве более дешевых компонентов (фактор), то компания после освоения этого опыта сможет снизить себестоимость производимой продукции (следствие, влияние фактора). В этом случае следует организовать опытные работы по проверке возможности использования данных компонентов в условиях собственного производства (ответная мера).

Каждый из этих подходов используется в зависимости от личных пристрастий исследователя. Однако следует подчеркнуть обязательность выявления причинно-следственных связей между выявленным фактором и последствиями для компании, а также ответными мерами. Далеко не всегда следствия ясны и прозрачны, как в приведенных примерах. Детальная проработка влияния фактора на компании позволит в будущем более точно оценивать данный фактор.

Если анализ проводится впервые, или опыта недостаточно, то целесообразно взяв за основу перечни, приведенные в Приложениях 2 и 4, исследовать ситуацию по приведенным там направлениям. Для оценки полезности того или иного выявленного события целесообразно использовать проверочный вопрос: «Как это событие, тенденция, явление скажется на компании?». Для конкретизации выявляемых факторов и формулированию влияния и ответных мер можно использовать наводящие вопросы типа тех, которые приведены в Таблице 11.

Таблица 11. Вопросы для детализации факторов [9]

1.	Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на отрасль, в которой действует организация?
	Общие ожидания, доминирующие в отрасли?
	Появление новых продуктов?
	Продажи существующих продуктов?
	Выход на рынок новых конкурентов и уход с рынка действующих?
	Появление новых поставщиков?
	Появление на рынке продуктов-субститутов и закрепление ими своих позиций?
2.	Каким образом каждое из изменений (или ситуация) влияет на окружающую среду, проявляющуюся на уровне задачи?
	Спрос со стороны существующих потребителей?
	Изменения в стратегиях действующих конкурентов?
	Изменения в стратегиях поставщиков?
3.	Какими могут быть последствия от каждого изменения (или ситуации) для текущих стратегий организации?
	Изменения в выпускаемой продукции?
	Изменения в текущих целевых сегментах рынка?
	Изменения в том, как компания ведет конкуренцию?
	Изменения в текущих целях компании?
4.	Каким образом каждое из изменений влияет на выбор будущей стратегии организации и ее реализацию?
	Потенциальные новые продукты?
	Потенциальные новые потребители?
	Потенциальные новые способы ведения конкуренции?
	Изменения в критериях выбора стратегии?
	Необходимость в новой организационной структуре?
	Необходимость в новых операционных процессах?

Результаты идентификации.

В конечном итоге, результатом анализа должен стать перечень факторов, направление влияния, понимание действий, направленных на минимизацию угроз или на использование шансов. Как правило, эти результаты оформляются в виде нескольких перечней или единой таблицей, которые содержат собственно фактор, указание на то, в чем проявится влияние этого фактора на компанию и что, предположительно, следует предпринять в ответ на влияние фактора. Следует в очередной раз подчеркнуть, что выявленные факторы не должны быть сложившимся мнением аналитика, это факты. А факты должны иметь подтверждение в виде ссылок на источник. Пример сводной таблицы для перерабатывающего предприятия, действующего в аграрном секторе, показан в Таблице 12.

Таблице 12. Перечень выявленных факторов внешней среды (пример)

Основные внешние факторы	Влияние	Ответные меры
Возможности		
1. Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания.	Возможен значительный рост импорта некоторых продуктов нашей компании	Разработать программу наращивания импортных поставок, предусмотрев ответы на вопросы 5Ws/H («5Ws/H» — аббревиатура английских слов: who, what, where, when, why, how (кто, что, где, когда, почему и как). Используется для полного описания ситуации)
2. На рынке появился новый поставщик, предлагающий поставки продукции высокого качества.	Распределение объемов между разными поставщиками позволит повысить надежность поставок	Организовать закупку продукции от разных поставщиков
3. Рынок переработки сельскохозяйственной продукции вырастет в следующем году на 15 %.	Возможен рост поставок некоторых продуктов нашей компании	Провести аудит цепи поставок на предмет роста объемов
4. В соседней стране налоговая ставка снижается на 3 % в следующем году.	Появляется возможность создания в соседней стране филиала	Подготовить ТЭО целесообразности создания филиала
Угрозы		
5. Ассоциация потребителей отрасли планирует пересмотреть контракты с поставщиками (в том числе и с нашей компанией) в течение следующего квартала.	Возможен разрыв отношений	Изучить мнения покупателей, членов Ассоциации, о нашей компании и принять меры по устранению нареканий
6. Метеорологи предсказывают экстремальные стихийные бедствия в следующем году.	Снижение урожайности и нарушение планов поставок на 5-10 %	Проработать варианты изменения цены и закупки продукции у конкурентов для перепродажи
7. Новый закон, требующий уменьшения количества сахара в пищу на 20 %, может быть принят в следующем году.	Требуется пересмотр технологии и, вероятно, изменится себестоимость	Провести исследовательские работы по изменению технологии и оценить экономические последствия
8. Конкуренты открыли новый магазин в городе.	Возможен отток покупателей, Однако последствия не будут катастрофическими, поскольку магазин расположен на окраине и поток покупателей незначителен	Организовать контроль за работой этого магазина. Пересмотреть программу лояльности покупателей

Данная таблица применяется для обобщения информации, полученной при анализе внешней среды компании. Обобщенная информация обрабатывается и используется для дальнейших целей, таких как, проведение SWOT-анализа или построение стратегической матрицы.

ГЛАВНОЕ. Факторы внешней среды формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Инфляция» или «Благоприятный инвестиционный климат» не имеют смысла, они не показывают влияние на компанию. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Параграф 2.3.2. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния

Выявленные возможности и угрозы для компании неравнозначны между собой. Во-первых, они отличаются по силе влияния (или мощности). Во-вторых, выявленные факторы отличаются по вероятности влияния конкретных возможностей или угроз на компанию. На практике выявление силы влияния фактора на компанию и вероятность проявления фактора оценивают с помощью экспертного опроса. Это стадия в значительно большей степени подвержена субъективным суждениям. Напомню, что если на первой стадии можно организовать идентификацию факторов с высокой степенью объективности на основе использования вторичной информации и анализе фактов, то на данной стадии этого достичь трудно. Выявить последствия действия факторов сложно, поскольку среда постоянно меняется и опыта оценки влияния не много. Каждая ситуация воспринимается как уникальная. Основным методом на данном этапе является метод экспертных оценок (Приложение 1).

Оценка силы (мощности) влияния фактора.

Под силой (мощностью) конкретных возможностей (или угроз) понимается степень влияния на повышение (понижение) эффективности функционирования компании [17]. В наибольшей степени оценке силы (мощности) факторов соответствует Матрица оценки внешних факторов (EFE — Matrix) [3].

Таблица 13. Матрица оценки внешних факторов

Основные внешние факторы	Вес	Оценка в баллах	Взвешенная оценка
Возможности			
1. Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания.	0,11	3	0,33
2. На рынке появился новый поставщик, предлагающий поставки продукции высокого качества.	0,09	1	0,09
3. Рынок переработки сельскохозяйственной продукции вырастет в следующем году на 15 % в следующем году.	0,24	2	0,48
4. В соседней стране налоговая ставка снижается на 3 % в следующем году.	0,1	1	0,1
Итого Возможности			**1**
Угрозы			
5. Ассоциация потребителей отрасли планирует пересмотреть контракты с поставщиками (в том числе и с нашей компанией) в течение следующего квартала.	0,17	4	0,68
6. Метеорологи предсказывают экстремальные стихийные бедствия в следующем году.	0,03	2	0,06
7. Новый закон, требующий уменьшения количества сахара в пищу на 20 %, может быть принят в следующем году.	0,14	3	0,42
8. Конкуренты открыли новый магазин в городе	0,12	2	0,24
Итого Угрозы			**1,4**
Всего	**1**	**-**	**2,4**

Фактически это перечень ключевых внешних факторов, каждый из которых оценен по важности для отрасли и силе влияния на компанию. Пример матрицы для перерабатывающего предприятия, действующего в аграрном секторе, показан в Таблице 13.

Аспекты формирования таблицы заключаются в следующем [3]:

1) список основных внешних факторов (возможностей и угроз), выявленных в ходе анализа внешней среды, как правило, включает от 10 до 20 факторов. Этот список должен быть как можно более конкретным. Следует использовать, по возможности, процентные соотношения, коэффициенты, и сравнительные данные;
2) каждому фактору устанавливается вес фактора, который варьируется от 0,0 (не важно) до 1,0 (очень важно). Вес показывает относительное значение этого фактора для успешной деятельности компании. Если не использовать веса, то все факторы будут важны в равной мере. В реальном мире такого не бывает. Соответствующие весовые коэффициенты могут быть определены путем опроса экспертов, которые могут использовать методы попарных сравнений. При этом вес (значимость фактора) фактически определяется для отрасли и свидетельствует о его относительной важности. Сумма всех весов, присваиваемых факторам должна быть равна 1,0;
3) каждому фактору устанавливается оценка в баллах. Если на шаге 2 выставление весов проводится на основе сравнения с другими предприятиями отрасли (насколько это важно), то оценка в баллах отражает степень силы воздействия фактора на конкретную компанию. По сути, эта оценка демонстрирует готовность или не готовность компании к этим изменениям. Важно отметить, что как угрозы, так и возможности могут быть оценены во всем диапазоне выбранной шкалы. Строго говоря, оценочная шкала может использоваться разная. Достоверные данные о преимуществах той или иной шкалы в данном случае нет. Тем не менее, в рекомендуемом приложении предложена шкала, отличающаяся с точки зрения автора в лучшую сторону от многих других. В данном примере использована шкала, принятая авторами анализа (от 1 до 4);
4) умножение веса каждого фактора на его оценку приводит к взвешенной оценке;
5) сумма взвешенных оценок по каждому фактору позволяет определить суммарную взвешенную оценку для компании и отдельно для благоприятных и не благоприятных факторов.

Оценка вероятности проявления фактора.

Как уже указывалось, выявляемые факторы внешней среды, это либо уже свершившиеся факты или события, которые произойдут с некоторой долей вероятности. Если событие уже свершилось, то вероятность его влияния максимальная, в то время как в отдельных случаях эта вероятность близка к нулю. Однако следует различать вероятность проявления фактора

и вероятность влияния этого фактора на компании. Нас интересует вероятность влияния этого фактора на компании.

Вероятность — действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к фактору и служащее мерой того, что данный фактор будет оказывать влияние на компанию. Вероятность отражает степень уверенности наблюдателя в том, что некоторый фактор будет оказывать влияние на компанию.

Для проведения ранжирования внешних факторов по их относительной вероятности и существенности применяется метод парных сравнений. При использовании этого метода экспертами осуществляются парные сравнения оцениваемых факторов. Такое сравнение, как известно, наиболее простая, сводящая к минимуму затруднения экспертов форма отражения своих предпочтений. При этом избыточная информация, содержащаяся в матрице парных сравнений факторов (оценки результатов непосредственного сравнения характеристик экспертами и оценки, полученные опосредствованно через сравнения характеристик с другими, промежуточными характеристиками) позволяет в процессе последующей обработки (на этапе обработки данных) существенно уменьшить влияние ошибок, допущенных экспертами при осуществлении элементарных операций попарного сопоставления факторов. Группа экспертов, пользуясь специальной вербально-числовой шкалой, заполняет матрицу парных сравнений. Итоговая сумма определяет количество баллов, набранных каждым конкретным фактором относительно других факторов в данной выборке.

Пример оценки вероятности для перерабатывающего предприятия, действующего в аграрном секторе, показан в Таблице 14.

Таблица 14. Оценки вероятности влияния выявленных факторов внешней среды для перерабатывающего предприятия (Пример)

Основные внешние факторы	Вероятность
Возможности	
1. Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания.	0,95
2. На рынке появился новый поставщик, предлагающий поставки продукции высокого качества.	0,95
3. Рынок переработки сельскохозяйственной продукции вырастет в следующем году на 15 % в следующем году.	0,75
4. В соседней стране налоговая ставка снижается на 3 % в следующем году.	0,85
Угрозы	
1. Ассоциация потребителей отрасли планирует пересмотреть контракты с поставщиками (в том числе и с нашей компанией) в течение следующего квартала.	0,75
2. Метеорологи предсказывают экстремальные стихийные бедствия в следующем году.	0,65
3. Новый закон, требующий уменьшения количества сахара в пищу на 20 %, может быть принят в следующем году.	0,55
4. Конкуренты открыли новый магазин в городе.	0,8

Аспекты формирования таблицы заключаются в следующем:

1) оцениваются те же факторы, что и ранее;
2) для каждого фактора выставляется вероятность его воздействия на компанию, которая варьируется от 0,0 (воздействие не проявиться) до 1,0 (воздействие уже проявилось или проявиться обязательно). Напомним, что вероятность демонстрирует степень уверенности экспертов в том, что некоторое событие будет оказывать влияние на компанию;
3) очень часто используют качественно-количественную шкалу вероятностей на основе категорий «Высокая, Средняя, Низкая». Такая трехуровневая шкала делает распределение факторов при их сортировке на стадии качественного анализа слишком плотным. Придется еще долго разбираться с теми факторами, которые

попадут в графу «высокая вероятность — сильное воздействие». Будет сложно понять, какие факторы окажутся приоритетными.

ГЛАВНОЕ. Факторы, имеющие относительно низкую вероятность влияния на компанию не следует выбрасывать из рассмотрения, если их влияние на достижение важной цели велико. Вероятность со временем может увеличиться.

Выводы модуля

1. В практике анализа макросреды как базовый принят метод PESTLE, рассматривающий политический, экономический, социально-культурный, технологический сегменты, а также экологический и юридический сегменты. В отдельных случаях возможны другие модификации метода, включающие этический, демографический и другие сегменты среды.
2. Внешние факторы — это события, явления, тенденции, которые имеют место во внешней среде и не зависят от объекта исследования. Эти факторы не могут быть результатом суждений авторов анализа, они должны быть обоснованы. Т. е. подтверждены ссылками на юридические документы, публикации известных специалистов в своей отрасли.
3. Для анализа отрасли используют модель пяти сил по Портеру (5FP). Под отраслью для целей анализа следует понимать совокупность предприятий, выпускающих аналогичную продукцию и работающих на одном рынке.
4. Границы отрасли определяются рынками продукции (горизонтальный охват), цепочкой ценности продукта (вертикальный охват), локальными, региональными, национальными границами (географический охват). Построение карт стратегических групп и карт рынка позволяют уточнить границы отрасли.
5. Конкуренция в отрасли всегда выходит за рамки выявленных в отрасли соперников. Движущими силами конкуренции в отрасли, помимо прямых конкурентов, выступают потенциальные новые участники отрасли, товары заменители (субституты), поставщики и покупатели продукции отрасли.
6. Модель пяти сил по Портеру (5FP) в нынешних условиях имеет ограниченное значение как метод оценки прибыльности отрасли, но не потеряла своей значимости как метод анализа среды, в которой существует компания. Для целей анализа отрасли важным является не столько сама сила, но и факторы, определяющие эти силы.
7. Во многих случаях диагностика внешней среды с помощью PESTLE-анализа и модель 5FP позволяет выявить благоприятные и неблагоприятные факторы, которые

можно использовать себе на пользу или предотвратить возможные губительные последствия.

8. Техника анализа дальней и ближней среды заключается в выявлении и документировании факторов, которые могут влиять на компанию, а также оценке степени (силы) и вероятности влияния на организацию. Это приводит к формулированию перечня основных внешних воздействий, которые следует учитывать, а также формулированию мер противодействия или мер по использованию внешних изменений в свою пользу.
9. Для повышения объективности результатов идентификацию факторов осуществлять на основе изучения вторичной информации и последующего привлечения экспертов для оценки.
10. К факторам внешней среды следует относить тенденции, явления, события, действия игроков рынка, которые характеризуют внешнюю среду и не зависят от объекта исследования. В зависимости от направления действий, факторы называются «возможностью — Opportunities» или «угрозой — Threats». Факторы внешней среды должны соответствовать двум критериям:
    - находится за пределами сферы влияния компании, т. е. должны быть не подконтрольны ей;
    - иметь некоторое значимое влияния на нее.
11. Факторы внешней среды формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Инфляция» или «Благоприятный инвестиционный климат» не имеют смысла, они не показывают влияние на компанию. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату или сроки и количественное выражение.
12. Выявленные возможности и угрозы для компании неравнозначны между собой. Во-первых, они отличаются по важности для отрасли (весу). Во-вторых, по силе влияния (или мощности). В-третьих, выявленные факторы отличаются по вероятности влияния конкретных возможностей или угроз на компанию. Оценка силы и вероятности в значительной степени подвержена субъективному восприятию. Поэтому на практике выявление силы влияния фактора на компанию и вероятность проявления фактора оценивают с помощью экспертного опроса.
13. Ранжирование конкретных возможностей и угроз производится при помощи двухмерной матрицы, где в качестве факторов (классификационных признаков) используется сила (мощность) и вероятность наступления.

Задания для самопроверки

Задание 3. Пройдите тестирование.

1. **Какие основные методы анализа внешней среды, как правило, используются в стратегическом менеджменте:**

   а) PESTLE-анализ;

   б) модель 5FP;

   в) SWOT-анализ;

   г) SNW-анализ;

   д) все ответы верны.

2. **Выберите характеристики факторов внешней среды:**

   а) конкретные события, явления, тенденции;

   б) неподконтрольные компании;

   в) оказывающее на компанию благоприятное или не благоприятное влияние;

   г) направления действий компании по минимизации угроз или использованию возможностей;

   д) цели, задачи компании по использованию возможностей или устранению угроз;

   е) все ответы верны.

3. **Укажите факторы внешний среды:**

   а) цены на металлы и нефть увеличится на 5 % и 6 % соответственно в следующем году;

   б) правительство упрощает правила регулирования для трудовых мигрантов;

   в) построение единой, высокопрофессиональной и мотивированной команды сотрудников;

   г) увеличение доли присутствия компании на рынках стран СНГ и Европы;

   д) развития бренда компании — как лидера в отрасли.

4. **Факторы внешней среды характеризуются следующими параметрами:**

   а) вес;

   б) сила (мощность) влияния;

   в) взвешенная оценка силы влияния;

   г) вероятность влияния на компанию;

   д) рейтинг фактора.

Задание 4. Вам предстоит провести анализ внешней среды с целью выявления Возможностей (**Opportunities**) и Угроз (**Threats**). Напишите перечень вопросов, которые Вы придется решать.

Ключи к заданиям

Задание 3.

1	а), б)
2	а), б), в)

3	а)
4	а), б), в), г), д)

Задание 4.

1) Создать группу экспертов;
2) определить источники информации для выявления ситуации в сегментах макросреды и отрасли;
3) подготовить перечень факторов внешней среды;
4) с помощью экспертов оценить направление и характер влияния факторов на компанию, меры противодействия;
5) оценить силу (мощность) влияния факторов на компанию и вероятность проявления этого влияния;
6) провести ранжирование факторов с помощью расчет рейтинга.

Темы эссе, курсовых работ, рефератов

1. PESTLE-анализ и его использования для анализа макросреды.
2. Оценка отрасли и выявление возможностей и угроз с помощью модели 5FP.
3. Оценка силы и вероятности влияния факторов внешней среды.
4. Ранжирование факторов внешней среды.
5. Методика использования экспертного опроса для выявления факторов внешней среды.

Источники информации по модулю

1. Alcoholic Drinks in Russia. Industry Profile. Datamonitor. Publication date: December 2008.
2. Afuah A. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. Published 2009 by Routledge.
3. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases / — 13th ed. Prentice Hall. 2011.
4. McDonald M, Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It, Revised 4th Edition, John Wiley & Sons Malcolm McDonald, 2012, 512 pages.
5. Wilson R.M.S., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Third edition. Routledge, New York, USA. 2013.
6. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 е.: ил. — (Серия «Классика MBA»).
7. Далгатова А. Э. Экономико-организационные механизмы оценки эффективности управления хозяйственными образованиями в промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва —

2009 Центральном экономико-математическом институте. Российской академии наук (ЦЭМИ РАН).

8. «Исследование Российского рынка телекоммуникационных систем». Актуальность исследования — 2014 год. «ГидМаркет».
9. Коллис Д., Гемават П. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта, в кн. Фаэй Л, Рэнделл Р.(ред.). Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. Стр. 292.
10. Крок Р., Андерсон Р., McDonald's. Как создавалась империя. — Издательство: Альпина Паблишер, 2012 г.
11. Маркетинг. Словарь / Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршнев А. Г., Райзберг Б. А. — М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. — 362 с.
12. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012.
13. Нарайанан, Фаэй Л., Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли. Фаэй Л., Рэндед Р. (ред.), Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. Стр.302-310.
14. Поведение потребителей. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
15. Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — Альпина Паблишер, 2015 г.
16. Сергеев И. В. Экономика предприятия. — М., Финансы и статистика, 2006.
17. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

Электронные ресурсы

18. BTL-регион. Мэппинг рынка [Электронный ресурс]. URL: http://www.btlregion.ru/stat/raznoe/293/index.htm
19. Business Toolkits. Подготовлен Бейн энд Компани при финансовой поддержке Американского Агентства по Международному Развитию в рамках Программы Интенсивной Поддержки Предприятий, с участием Российского Центра Приватизации (1996г.), опубликованы на CD-ROM.
20. Oborin M. S., Plotnikov A. V. STEPLNECEG analysis. Italian Science Review. 2013; 2. PP. 5-6. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ias-journal.org/archive/2013/may/Oborin-Plotnikov.pdf
21. PEST Analysis (Анализ PEST) — Центр Знаний — 12Manage [Электронный ресурс]. URL: https://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_ru.html

22. PR Newswire. Millimeter Wave (MM Wave) Market — By Technology, Components, Product and Applications — Analysis & Forecast (2013—2018). [Электронный ресурс]. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/millimeter-wave-mm-wave-market---by-technology-components-product-and-applications---analysis--forecast-2013---2018-204860851.html
23. ЗАО БКК «Коломенский». Продукция. [Электронный ресурс]. URL: https://www.kolomenskoe.ru/production/
24. ЗАО БКК «Серебряный бор». [Электронный ресурс]. URL: http://www.uniconf.ru/factories/ao-bkk-serebryanyy-bor/
25. Индекс Герфиндаля — Экономический портал [Электронный ресурс]. URL: https://1.www.economicportal.ru/ponyatiya-all/herfindahl_index.html
26. Индексы потребительских цен и средние цены на товары и услуги. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/ipc_data.htm
27. Навигатор поддержки. Проммонитор. [Электронный ресурс]. URL: http://prommonitor1.prommonitor.ru/support-measures/
28. НОВЫЕФОРМЫ.РФ Коды ОКВЭД. [Электронный ресурс]. URL: http://xn--b1agvbfco4a5df.xn--p1ai/okved.html
29. О Набережночелнинском дельфинарии [Электронный ресурс]. URL: https://delfinariy-chelny.ru/about-us/
30. Онлайн калькулятор. Индекс Херфиндаля [Электронный ресурс]. URL: https://axd.semestr.ru/econ/hirschman.php
31. Потребление табачных изделий падает. Retailer.RU [Электронный ресурс]. URL: https://retailer.ru/potreblenie-tabachnyh-izdelij-padaet/

Модуль 3. Анализ ресурсов и способностей компании

В данном модуле Вы узнаете о:

1) природе сильных и слабых сторон компании;
2) ресурсной теории;
3) идентификации ресурсов и способностей (выявление сильных и слабых сторон);
4) использовании ресурсов и способностей;
5) технике анализа внутренней среды.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие общекультурные компетенции:

- способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;
- способность принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие профессиональные компетенции:

- оценивать роль ресурсов и способностей фирмы для формулирования стратегии;
- идентифицировать и оценивать ресурсы и способности фирмы;
- оценивать, насколько ресурсы и способности фирмы могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество;
- использовать результаты анализа ресурсов и способностей для создания стратегий, опирающихся на внутренние сильные стороны фирмы и защищающих ее от внутренних слабостей;
- идентифицировать средства, которые позволят фирме раскрыть свои ресурсы и способности.

Параграф 3.1. Природа сильных и слабых сторон компании

Терминология.

В зарубежной и отечественной литературе в связи с анализом конкурентных преимуществ компании используется неоднозначная терминология. Прежде всего, это **сильные (Strength)** и **слабые (Weakness)** стороны. Распространены эти термины достаточно широко, но не всегда понимаются одинаково даже в рамках одной организации. Проливает свет на понимание этих терминов использование такого понятия как **ресурсы (Resources)**. Обладание ресурсом это сильная сторона компании, отсутствие этого ресурса или его недостаточность — слабость. О сути понятия ресурсы в стратегическом менеджменте

несколько позже, а пока перечислим и другие понятия, которые в этом случае используются. Прежде всего, это **активы (Assets)**. Как правило, специалисты по стратегическому менеджменту используют понятие ресурсы, в то время как экономисты — активы.

ГЛАВНОЕ. Обладание ресурсом это сильная сторона компании, отсутствие этого ресурса или его недостаточность — слабость.

Для целей стратегического анализа компании помимо термина ресурсы используются еще и такие понятия как **способности (Capabilities)**, **организационные способности (organizational capability)** [10] а также **ключевые/отличительные компетенции (Core Competencies)** [4]. Следует отметить, что в русскоязычной литературе используют вместо «способности» слово «возможности». Это связано с некачественным переводом, как это часто бывает. Возможности на английском языке (основное значение) — Possibilities. Приведенные термины, если не взаимозаменяемы в полной степени, то очень близки по смыслу, поскольку во всех случаях указывают на способности, формирующие базу конкурентного преимущества [10]. Различие в применении терминов обусловлено специализацией авторов. Первое понятие (способности, организационные способности) характерно для специалистов по стратегическому менеджменту, в то время как понятие компетенции относятся к терминологии специалистов по персоналу. Кстати в этом случае используются также термины молчаливые ресурсы (Tacit resources), неявные ресурсы (Ambiguous resources) и др. Для лиц, интересующихся проблемой человеческого капитала, как стратегического ресурса компании, можно порекомендовать книгу Ambrosini V. Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage [1].

В целом и ресурсы, и способности, часто называют общим термином — ресурсами. Это обусловлено тем, что понятие ресурсы было введено в оборот раньше. Деление на ресурсы и способности появилось позже, поэтому ничем, кроме терминологических предпочтений это не объясняется. Тем не менее, в рамках данного курса, в основном, используются термины ресурсы и способности, поскольку, как будет показано далее, так удобней для понимания. Однако и другие термины будут использоваться, чтобы не искажать смысл заимствованных мыслей других авторов.

ГЛАВНОЕ. Ресурсы компании дополняются таким понятием как способности. Следовательно, обладание ресурсами и способностями это сильные стороны компании, отсутствие этих ресурсов и способностей или их недостаточность — слабости.

Связь ресурсов и способностей с конкурентным преимуществом.

Ключевые компетенции (способности), это уникальные сильные стороны компании, «рожденные» глубоко в компании. Ключевые компетенции позволяют компании дифференцировать свои продукты и услуги от своих конкурентов, создавая более высокую

ценность для клиента, или предлагать продукцию и услуги сопоставимой ценности с аналогами, но по более низкой цене. Важным моментом здесь является то, что конкурентное преимущество может быть обусловлено основными компетенциями.

Примеры ключевых компетенций компании предостаточно. Например, отметим семейство отечественных ракетных двигателей, разработанных НПО «Энергомаш». Как известно в 2015 г. США заключили контракт с Россией на поставки двигателей РД-181 для своих ракет Antares [33]. РД-181 является модификацией двигателя РД-191, который обеспечил успешный полет ракеты-носителя «Ангара-1.2ПП» летом 2014 г. Такие двигатели были установлены на тяжелую «Ангару-А5», стартовавшую 23 декабря 2014 г. с космодрома Плесецк. Данный контракт, учитывая международную обстановку, сложившуюся на период заключения контракта, подчеркивает признание надежности и конкурентоспособности этой продукции.

Следует отметить, что разработка конкретно данного типа двигателя идет с 1998 г.. Первый массогабаритный макет РД-191, предназначенный для увязки интерфейса ракеты и двигателя был поставлен НПО «Энергия» в 1999 г., а первое огневое испытание на наземном стенде состоялось еще в июле 2001 г. [34]. Однако работы в части выбора ракетного топлива и конструирования ракетных двигателей начали проводиться еще до Великой отечественной войны. Благодаря постоянному обучению в течение нескольких десятилетий, а также уроков, извлеченных из неудач, российские ракетостроители сформировали свою основную компетенцию в разработке и производстве мощных и очень надежных ракетных двигателей.

Пример подчеркивает, что продукты и услуги, которые составляют видимую сторону конкуренции, базируются на разнообразном наборе невидимых компетенций, которые позволяют производить эти продукты и услуги. Другие примеры, демонстрирующие ключевые компетенции ряда компаний, с примерами их применения, приведены в Таблице 15.

Таблица 15. Примеры ключевых компетенций и их применение [4]

Компания	Ключевая компетенция	Пример применения
Apple	Использование промышленного конструирования для интеграции аппаратного и программного обеспечения при внедрении инноваций в производстве мобильных устройств, которые повышают пользовательский опыт на новый уровень.	iMac, iPhone, iPod, iPad, iTunes, Apple TV
Coca-Cola	Использование одного из самых узнаваемых в мире брендов (основанного на оригинальной «секретной формуле») в диверсифицированную линейку газированных и негазированных напитков.	Кока-Кола, Диетическая Кола, Фанта, Спрайт, Швепс и др.
ExxonMobil	Открытие и освоение на базе ископаемого топлива источников энергии в глобальном масштабе.	Нефть и газ
Facebook	Объединение более одного миллиарда пользователей социальных медиа во всем мире.	Лента новостей и прочие сервисы
General Electric	Разработка и внедрение эффективных процессов управления, подготовка лидеров, на основе использования промышленного и инженерный опыта.	Энергетика, здравоохранение, производство реактивных двигателей, финансы
Google	Создание собственных алгоритмов для разработки программных продуктов и услуг для Интернета и мобильных вычислений.	Интернет поиск, мобильная операционная система Android, Chrome OS, Chrome веб-браузер, Google Play, AdWords, AdSense, Google Docs, Gmail, Google Maps / Earth, Google Книги, Google Scholar и т. д.
Honda	Проектирование и изготовление небольших, но мощных и высоконадежных двигателей внутреннего сгорания.	Мотоциклы, автомобили, вездеходы, спортивные лодки, снегоходы, газонокосилки, небольшой самолет и т. д.
IKEA	Проектирование современных функциональных товаров для дома по низким ценам, предлагаемых в уникальном розничном формате.	Полностью меблированные комнаты, практические инструменты для всех комнат, товары типа «сделай сам»
Tesla Motors	Проектирование аккумуляторных высокопроизводительных двигателей и силовых агрегатов.	Tesla Roadster, Model X, Model S
UPS	Обеспечение уникальных решений и превосходного сервиса при управлении поставок при низкой стоимости.	Упаковка и поставка, транспортировка, электронная коммерция, консалтинговые услуги

Поскольку ключевые компетенции имеют решающее значение для получения и поддержания конкурентных преимуществ, важно понять, как они создаются. Ключевые

компетенции строятся через взаимодействие ресурсов и способностей. Рис. 21 показывает эти отношения.

Пояснения к терминам на рисунке: **Ресурсы** — любые активы, такие как денежные средства, здания, оборудование, или объекты интеллектуальной собственности, которые компания может привлечь в процессе реализации стратегии. Ресурсы могут быть либо материальными, либо нематериальными. **Способности** — организационные и управленческие навыки, необходимые для организации разнообразного набора ресурсов для достижения стратегических целей. Способности по природе нематериальны. Они находят свое выражение в структуре компании, процедурах и культуре.

Действия — разнообразные действия в компании, которые реализуются в виде отдельных бизнес-процессов, таких как порядок принятия заказов, изготовление продукта, физической поставки продукции, выставления счетов или взаимоотношение с клиентами. Каждый отдельный вид деятельности позволяет компаниям добавить дополнительную ценность путем преобразования поступающих и имеющихся ресурсов в товары и услуги.

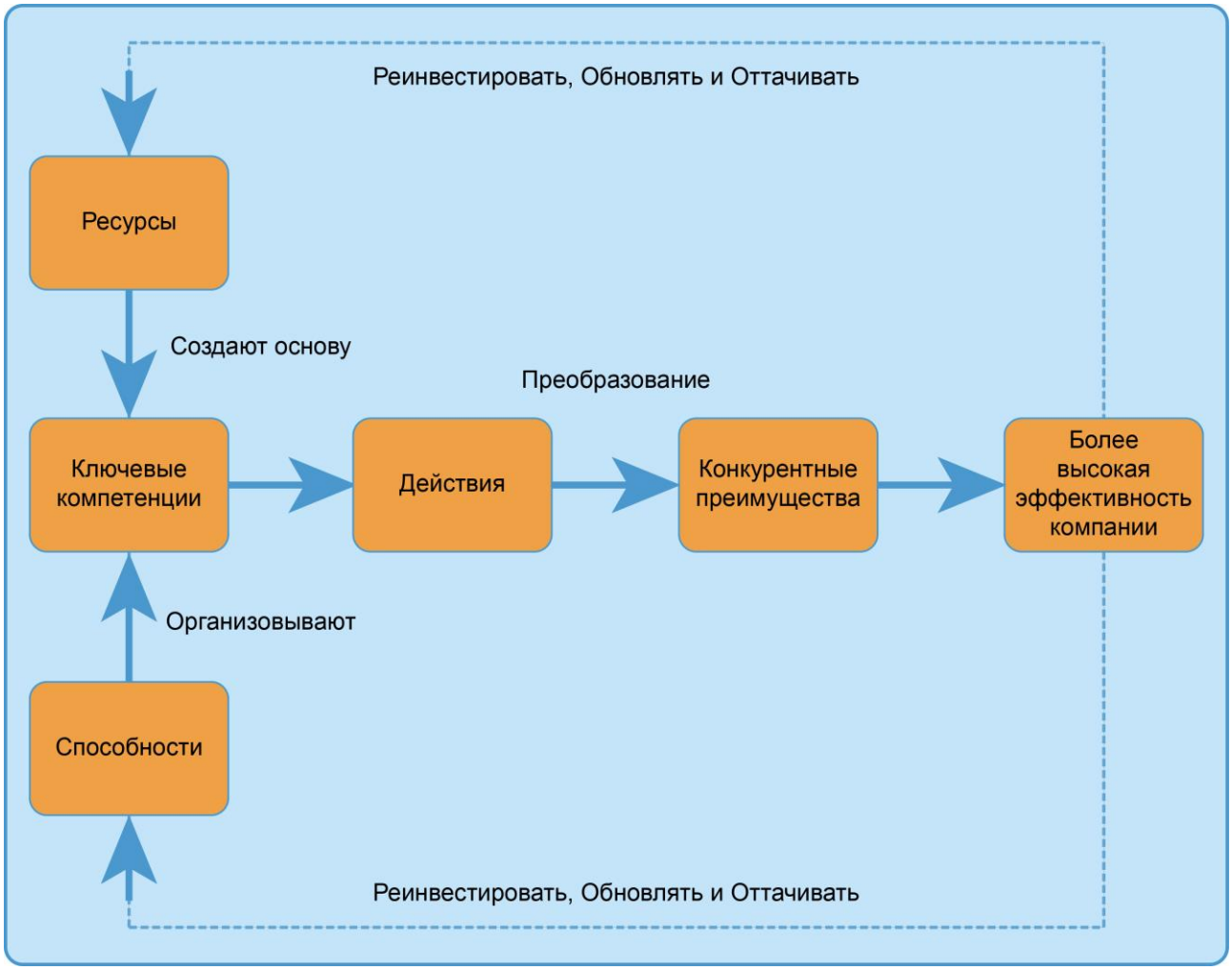


Рис. 22. Взаимосвязь между ресурсами, способностями и эффективностью компании [4]

Взаимодействие ресурсов и способностей проявляется в том, что ресурсы создают основу, укрепляют ключевые компетенции, в то время как способности позволяют менеджерам организовать их ключевые компетенции. Преобразование компетенций в конкурентные преимущества осуществляется через конкретные виды деятельности компании. В свою очередь конкурентные преимущества обеспечивают большую эффективность компании по сравнению с конкурентами. Стрелки, ведущие назад от результата деятельности к ресурсам и способностям, показывают, что высокая эффективность компании на рынке формируют прибыль, которая может быть инвестирована для дальнейшего оттачивания и обновления ресурсов и способностей компании.

Ключевые компетенции, не используемые на постоянной основе в компании, в конечном итоге теряют свою ценность и не приводят к достижению конкурентного преимущества. Когда компания не инвестирует в модернизацию или постоянное улучшение ключевых компетенций ее конкуренты, скорее всего, разработают эквивалентные или превосходящие навыки. Это понимание позволят объяснить различия между фирмами в той же отрасли промышленности, а также динамику конкуренции с течением времени. Это также помогает определить стратегии, позволяющие компании поддерживать конкурентное преимущество даже в неблагоприятной Внешней среде.

Несколько отличный вариант взаимодействия ресурсов, способностей и конкурентного преимущества приводит Р. Грант. Как Вам, наверное, уже понятно из предыдущего текста, следует различать ресурсы компании и ее способности. «Ресурсы — это материальные и не материальные активы, принадлежащие компании, а способности — это то, что фирма может делать» [10]. Сами по себе «отдельные ресурсы не создают конкурентного преимущества; они должны быть задействованы все вместе, только тогда они формируют организационную способность» [10]. Именно организационная способность обеспечивает эффективную деятельность. Иллюстрацией к этим положениям, служит Рис. 23, на котором показано преобразование ресурсов и способностей в конкурентные преимущества.

Рис. 23. Взаимосвязи между ресурсами, способностями и конкурентным преимуществом [10]

Несмотря на, некоторые различия, суть данных подходов близка и приводит к выводу:

ГЛАВНОЕ. Разнообразные ресурсы, которыми владеет компания, могут рассматриваться как сильная сторона компании, которая может привести к конкурентному преимуществу, только если компания обладает организационными способностями (ключевыми компетенциями) по использованию этих ресурсов.

Само по себе наличие ресурсов не гарантируют победу в конкурентной борьбе. Этими ресурсами требуется достойно распорядиться.

Параграф 3.2. Ресурсная теория

Параграф 3.2.1. Основные принципы теории

Экономическая теория доминирующая долгие годы как основная теория фирмы утверждала, что в нормальных условиях, т. е. условиях совершенного рынка, — анормалная экономическая рента будет нейтрализована конкурентами или новыми участниками отрасли. Другими словами, в соответствии с экономической теорией устойчивая сверх-нормальная прибыль на рынке невозможна, практика утверждала обратное. Впервые об этом громко заявила Эдит Пенрозе (Edith Elura Tilton Penrose — британский экономист, автор ряда книг, в том числе «The Theory of the Growth of the Firm» (1959 г.)), которая предложила объяснение отличия теории и практики. Она считала, что «Фирма — пучок производственных материальных, информационных, человеческих ресурсов, сбалансированный набор которых и обеспечивает ее уникальность. Умелая координация этих ресурсов обеспечивает фирме конкурентные преимущества» [26]. Такое мнение сейчас представляется обычным, а тогда это взгляд был новым, именно он заложил основу ресурсного подхода.

Позже Биргер Вернерфелт (Wernerfelt Birger — американский экономист и специалист по управлению, занимался неоинституциональной теорией фирмы, теорией игр, маркетингом и стратегическим менеджментом) в 1984 г. предложил термин ресурсный подход **RBV (Resource Based View)**. [26]. Тем не менее, теория, по сути, была сформирована Джеем Барни (Jay B. Barney — американский специалист по управлению, профессор менеджмента), которого многие ученые и специалисты считают «отцом» современной RBV. В 1991 г. вышла его книга «Firm resources and sustained competitive advantage», в которой были сформулированы основные постулаты теории [26].

По сути, в предыдущем параграфе мы уже начали рассматривать ресурсную теорию (Resource-Based Theory). Как уже указывалось, ресурсная теория использует термин ресурс гораздо более широко, чем экономическая теория. С точки зрения ресурсной теории ресурсы включает не только какие-либо материальные и нематериальные активы, а также любые способности и компетенции, которые компания может использовать при разработке и осуществлении стратегии. В связи с этим принципы, на которых основан ресурсный подход, коренным образом отличается от того, каким образом фирма рассматривается экономической теорией в совершенной конкурентной среде.

Теория базируется на основных принципах.

1. **Неоднородность ресурсов (resource heterogeneity).** Ресурсы распределены среди организаций неравномерно, что обуславливает, как конкурентное преимущество, так и уязвимость компании. В первую очередь это относится к способностям и

компетенциям. Неоднородность ресурсов приводит к тому, что пакеты ресурсов фирм, конкурирующих в той же отрасли (или даже той же стратегической группе), являются уникальными. В этой связи примечателен пример авиакомпании Southwest Airlines (SWA) [11]. Производительность труда SWA выше, чем в других авиакомпаниях. По сути это единственная в своем роде компания. Обусловлено это целым рядом удачных стратегических решений, от которых компания никогда не отклонялась, а также «духом» компании. Компания обеспечивала поддержание трудовых отношений в стиле сотрудничества. В результате большая часть сотрудников гордится тем, что они делают, а SWA увеличивает летный ресурс самолета, снижает затраты на содержание, в свою очередь это сказывается на более низких ценах на билеты.

2. **Неподвижность (немобильность) ресурсов (resource immobility)**. Ресурсы, в первую очередь способности и компетенции, образно выражаясь «липкие» [4]. Перемещение их от фирмы к фирме осуществляется с трудом. Из-за этой липкости ресурса, различия, которые существуют между фирмами трудно воспроизвести, и, следовательно, могут существовать в течение долгого времени. Дело даже не в сокрытии своих ресурсов владельцами компании, а в том, что данный ресурс может существовать только в данной компании, в данной культурной среде. Для примера можно упомянуть о внедрении опыта японских компаний по бережливому производству в странах Запада и в РФ. Этот процесс на Западе и в РФ продвигается крайне медленно, низкий тем внедрения обусловлен многими причинами, но прежде всего тем, что Ментальность нации обеспечивает низкую мобильность этих компетенций [10].
3. **«Причинная неоднозначность» (causal ambiguity)** [27]. Во многих случаях причину конкурентного преимущества, возникающего у той или иной фирмы, невозможно однозначно связать с ресурсами, которые эта фирма использует. Причины и следствия трудно идентифицировать. С одной стороны, это положение, обусловлено ограниченной рациональностью наблюдателей. С другой стороны, даже если понятен набор ресурсов, которыми обладает компания, их взаимодействие может носить индивидуальный характер для каждой компании, который невозможно не только воспроизвести, но и понять. В связи с этим, причинная неоднозначность служит своеобразным барьером в воспроизведении ресурсов. Простейший пример, если Вы, находясь у друзей, списали рецепт вкусного блюда, не факт, что это блюдо Вы сможете приготовить также вкусно как Ваши друзья.

ГЛАВНОЕ. Основные принципы RVB:

- неоднородность ресурсов — ресурсы распределены среди организаций неравномерно, что обуславливает, как конкурентное преимущество, так и уязвимость компании;
- неподвижность (немобильность) — перемещение ресурсов, особенно способностей, компетенций от фирмы к фирме осуществляется с трудом;
- «причинная неоднозначность» — во многих случаях причину конкурентного преимущества, возникающего у той или иной фирмы, невозможно однозначно связать с ресурсами, которые эта фирма использует.

Параграф 3.2.2. Виды ресурсов

Инвентаризация ресурсов фирмы не простое дело. Как правило, перечень ресурсов отсутствует как в бухгалтерском учете, так и в системах управления информацией компаний. Бухгалтерский баланс включает ограниченный перечень ресурсов компании, который включает финансовые и материальные ресурсы. Для подготовки перечня ресурсов в целях стратегического анализа Р. Грант рекомендует [10] выделять в качестве основных типов такие ресурсы как материальные, нематериальные и человеческие.

Материальные ресурсы, как правило, их проще всего идентифицировать и оценить. Финансовые отчеты компании содержат необходимую информацию, физические активы и финансовые ресурсы уже нашли отражение в бухгалтерских балансах. Однако и эта информация требует переосмысления, поскольку рыночная стоимость актива в ней не фигурирует. Учет фактических затрат может существенно недооценивать или переоценивать активы.

Следует отметить, что анализ материальных ресурсов в компании заключается не в обычной переоценке активов, а в понимании потенциала этих ресурсов для создания конкурентного преимущества. Просто информация о том, что некая компания обладает основными фондами с определенной балансовой стоимостью, бесполезна для оценки их ценности с точки зрения создания конкурентного преимущества. Для оценки способности такой компании к эффективной конкуренции на уровне региона или в мировом масштабе, необходимо не только узнать состав активов, их местонахождение, типы и возраст оборудования, но и получить информацию о том, каким образом на базе этих активов можно создавать добавочную стоимость. В конечном итоге эта информация сводится к поиску ответов на следующие ключевые вопросы:

- что можно сделать для экономии имеющихся ресурсов? Можно ли поддерживать бизнес на том же уровне при использовании меньшего количества ресурсов или не сокращать ресурсы, а увеличить объем бизнеса? Ответы на эти вопросы находят

многие компании. Контроль над запасами материальных ресурсов, а также контроль за движением денежных средств, дебиторской задолженности позволяет им осуществлять производственную деятельность с меньшими издержками;

- имеются ли возможности использования существующих активов с большей прибыльностью? В качестве примера положительного ответа на данный вопрос можно привести практику РЖД по укладке оптоволоконного кабеля вдоль железнодорожных путей.

Основные характеристики и индикаторы материальных ресурсов приведены в Таблице 16.

Таблица 16. Материальные ресурсы [10]

Ресурс	Основные характеристики	Ключевые индикаторы
Финансовые ресурсы	Способность компании к привлечению капитала и внутренней капитализации определяют ее инвестиционные способности и эластичность.	1) Отношение стоимости долговых обязательств фирмы к рыночной стоимости акций; 2) операционный денежный поток/свободный денежный поток; 3) кредитный рейтинг
Физические ресурсы	Физические ресурсы ограничивают набор производственных возможностей фирмы и влияют на структуру издержек. Ключевые характеристики включают: • размер, местоположение, техническую сложность и универсальность основных производственных средств и оборудования; • местоположение и альтернативное использование земли и зданий; • запасы сырья.	1) Рыночная стоимость основных средств; 2) тип капитального оборудования; 3) масштаб предприятий; 4) гибкость основных средств.

Нематериальные ресурсы. В большинстве случаев нематериальные ресурсы компании оказывают большее влияние на общую стоимость активов, по сравнению с материальными ресурсами. В то же время, финансовые отчеты компаний практически не отражают нематериальные ресурсы. Результаты НИОКР финансовые работники рассматривают как статью затрат, а интеллектуальная собственность часто недооценивается. Это служит главной причиной расхождений между оценками «стоимости основного капитала» в бухгалтерских отчетах компаний и оценками на фондовой бирже.

Наиболее важным недооцениваемым или вообще неоцениваемым нематериальным ресурсом выступает репутация компании. Репутация компании, как правило, является

наиболее ценным ресурсом, причем репутация проявляется на нескольких уровнях. На уровне покупателей, сотрудников компании, поставщиков, включая финансовые учреждения, и, наконец, на уровне правительства. Своеобразным аналогом репутации, выступает бренд компании. Ценность бренда заключена в доверии, которое вызывается у потребителей и отражается в ценовой премии. Ценовая премия, это дополнительные затраты, которую клиенты готовы заплатить за марочный товар по сравнению с немарочным товаром или продукцией неизвестной марки. Ценность бренда измеряется «капиталом бренда», который получается путем умножения ценовой премии данного бренда на объем продаж товара. Подробно о методах оценки брендов см. работу И. И Скоробогатых., Д. А. Чиняевой «Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки». [21].

Технология, реализуемая в компаниях, также является нематериальным активом. Ее ценность также как и репутацию невозможно определить по бухгалтерским балансам большинства компаний. Технология определяется интеллектуальной собственностью. Как известно к интеллектуальной собственности относятся авторские права, патенты, торговые марки, коммерческие секреты и включает в себя технологические и художественные ресурсы, право собственности на которые определяется законодательно. Попутно отмечу, что за последние 20 лет в РФ компании стали гораздо внимательнее относиться к ценности своей интеллектуальной собственности. Характеристики нематериальных ресурсов приведены в Таблице 17.

Таблица 17. Нематериальные ресурсы [10]

Ресурс	Основные характеристики	Ключевые индикаторы
Технологические ресурсы	Интеллектуальная собственность: • портфель патентов; • авторское право; • коммерческая тайна.	1) Количество и значение патентов; 2) доход от лицензирования патентов и авторских прав; 3) численность штата НИОКР, в процентах от общей занятости; 4) количество и размещение исследовательского оборудования.
	Ресурсы для создания инноваций: • исследовательская инфраструктура; • технические и научные специалисты.	
Репутация	1) Завоевание репутации у клиентов благодаря брендам и торговым маркам; 2) устойчивые отношения с постоянными клиентами; 3) репутация качества и надежности продуктов и услуг фирмы; 4) репутация компании у поставщиков, правительства и в обществе.	1) Узнаваемость бренда; 2) капитал бренда; 3) процент повторных покупок; 4) объективные параметры сравнения продуктов (например, оценка Ассоциации потребителей, биржевые индексы); 5) опросы с целью исследования репутации компании (например, Fortune).

Человеческие ресурсы. Данный вид ресурсов включает услуги, которые наемные работники предлагают компании в форме своих знаний, навыков и способностей для выполнения определенных видов работ и принятия решений. Такой вид ресурсов, естественно, не находит отражение в бухгалтерских документах. В связи с этим идентификация и оценка человеческих ресурсов в компаниях сложный и неоднозначный процесс. Долгие годы оценка осуществлялась на основе мнения руководителей, складывающиеся при собеседованиях и рассмотрения итогов работы.

В последние годы оценка человеческих ресурсов стала в большей степени носить комплексный, системный характер. Компании в меньшей степени стали полагаться на формальные методы оценки квалификации и в большей степени — на способность к обучению работника и его способность к работе в команде. Во многих компаниях созданы центры, назначение которых заключается во всесторонней оценке компетенций работников. Получаемые результаты используются для подбора новых сотрудников, оценки потребности в обучении, планирования продвижения по службе, а также для определения компенсационных выплат. Смысл данного подхода заключается в том, что оценивается не то, что должен делать сотрудник, а, то каким должен быть сотрудник. [14]. Родоначальником подхода к управлению персоналом, основанного на компетенциях, считают Д. МакКлеланда, из Гарвардского университета, однако данный подход получил широкую теоретическую и

практическую проработку и хорошо описан в специальной и учебной литературе (см., например, Музыченко В. В. «Управление персоналом. Лекции». [15]), а также в соответствующих разделах программы МВА в Московской бизнес школе.

Одной из главных компетенций, наличие которой может способствовать формированию конкурентного преимущества, является способность работников согласовывать свои действия и объединять личные навыки при групповой деятельности. Это способность зависит от коммуникабельности работника, но кроме этого, от ключевого нематериального ресурса — культуры компании. Данный ресурс обладает огромной стратегической важностью и потенциальной ценностью. Характеристики человеческих ресурсов приведены в Таблице 18.

Таблица 18. Человеческие ресурсы [10]

Ресурс	Основные характеристики	Ключевые индикаторы
Человеческие ресурсы	1) Образование, обучение и опыт служащих определяют профессиональные навыки, которыми обладает фирма; 2) приспособляемость работников влияет на стратегическую гибкость фирмы; 3) социальные навыки и навыки сотрудничества коллег определяют способность фирмы преобразовать человеческие ресурсы в организационные способности; 4) ответственность и лояльность сотрудников определяют способность фирмы получить и сохранить конкурентное преимущество.	1) Образовательная, техническая и профессиональная квалификация служащих; 2) зарплата сотрудников фирмы по сравнению со среднеотраслевыми показателями; 3) процент дней простоя вследствие забастовок и трудовых споров; 4) процент прогулов; 5) текучесть кадров.

Организационные способности. Ресурсы, независимо от вида, сами ничего не производят. Для того, чтобы имеющиеся ресурсы «заработали», компания должна обладать способностями к их организации для достижения целей. Р. Грант приводит такую аналогию: «Нейрохирург бесполезен, если рядом нет рентгенолога, анестезиолога, медсестер, хирургических инструментов, видеоаппаратуры и массы других ресурсов» [10]. Нейрохирург может выполнять свою работу только в том случае, когда его работа согласована с работой других исполнителей, пусть и менее выдающихся. Для достижения поставленных целей,

использование ресурсов должно быть согласованно. Именно для этого используется понятие «организационные способности», оно обозначает способности компании осуществлять специфическую производительную деятельность.

ГЛАВНОЕ. Сильные и слабые стороны компании следует идентифицировать среди материальных, нематериальных и человеческих ресурсов и организационных способностей.

Параграф 3.2.3. Ценность ресурсов. Критерии VRIO

Ресурсная теория предполагает, что только некоторые виды ресурсов могут служить ключом к высокой эффективности компании. Для того, чтобы ресурс был основой конкурентного преимущества, он должен быть ценным (**Valuable**), редким (**Rarity**), трудно воспроизводимым (**Inimitable**), и фирма должна организовать его использование (**Organized**). Фирма может получить и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества только тогда, когда она имеет ресурсы, которые удовлетворяют всем критериям **VRIO** [25]. Следует иметь в виду, что в данном случае в качестве ресурсов могут рассматриваться любые активы, а также любые способности и компетенции, которые фирма может использовать для разработки и реализации стратегии.

На Рис. 24 показан порядок использования критериев VRIO. Приведенное дерево решений может быть использовано для оценки соответствия ресурса критериям и, соответственно, оценки возможности использования ресурса для построения на его основе конкурентного преимущества. Обратите внимание, что соответствие критериям накапливается. Только на последней стадии, после четырехкратного ответа «да», можно считать, что данный ресурс является ядром компетенции и будет рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество фирмы.

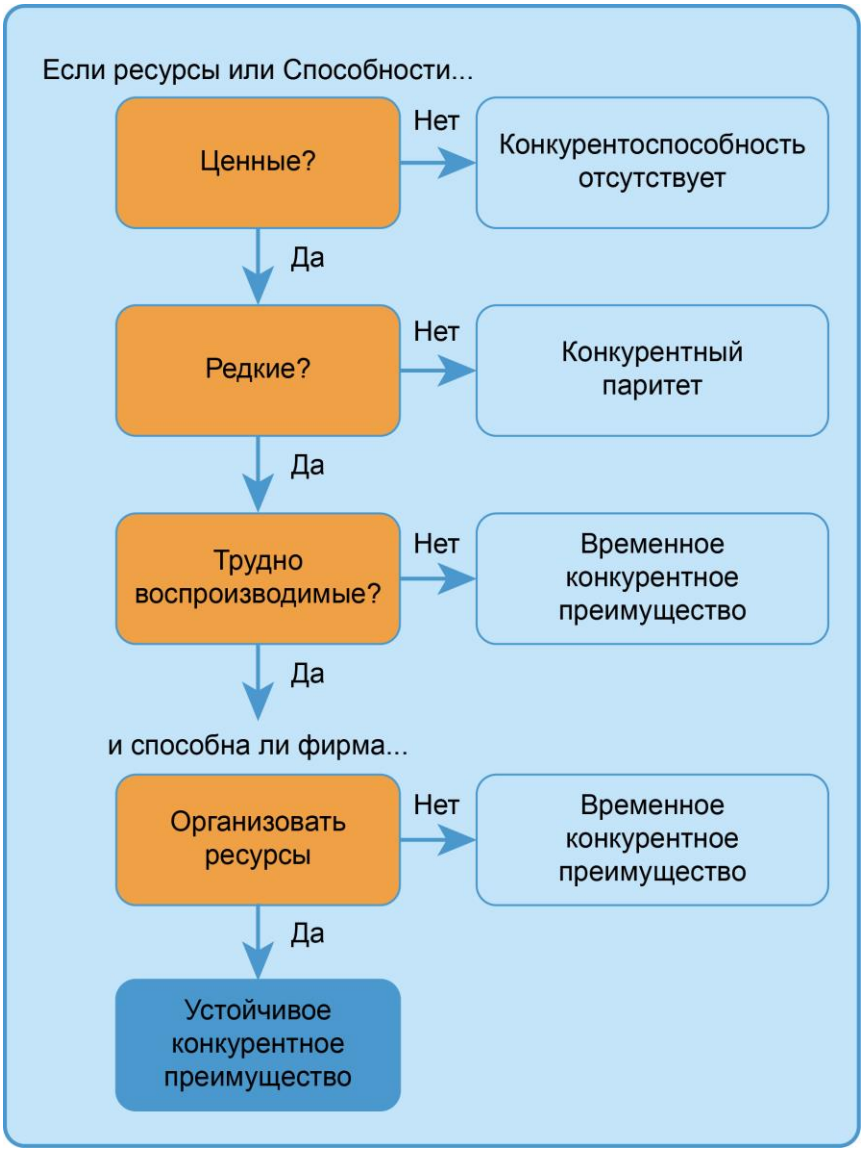


Рис. 24. Выявление конкурентных преимуществ по критериям VRIO [28]

Ценный (Valuable). Ресурс является ценным, если он …

- помогает фирме увеличить воспринимаемую ценность продукта или услуги в глазах потребителей. Воспринимаемая ценность увеличивается, если у продукта появляются новые привлекательные черты или снижается цена. Увеличение привлекательности товара влечет за собой рост доходов фирмы, рост рентабельности (при условии, что расходы не увеличиваются);
- помогает организации предотвратить внешние угрозы или использовать возможность.

Возможно, данный ресурс не позволит превзойти конкурентов, он все же является сильной стороной компании. Компетентность Honda в проектировании и производстве экономичных двигателей увеличивает воспринимаемую ценность ее продукции для потребителей. Это

компетенция, при поддержке системы бережливого производства, позволяет повысить качество проектных решений и готового изделия, а также свои затраты. Таким образом, компетентность Honda в проектировании и строительстве двигателей считается ценным ресурсом в рамках VRIO.

ГЛАВНОЕ. Ценный ресурс может не позволить компании превзойти конкурентов, достичь конкурентного преимущества, но он все же является сильной стороной компании.

Редкий (Rare). Ресурс можно считать редким, если он… не является широко распространенным среди других участников рынка, только одна или несколько компаний обладают им.

Если ресурсом обладают все, то это приведет к совершенной конкуренции, где ни одна фирма не в состоянии поддерживать конкурентное преимущество. Компания находится на пути к конкурентным преимуществам, только если она обладает ценным ресурсом, который кроме того редко встречается.

Пример.

Бесспорно, что марка «МТС» является ценным ресурсом, но конкуренты МТС (Билайн, Мегафон, Теле-2) также обладают широко известной торговой маркой. Это не позволяет считать марку МТС редким ресурсом. Конечно, бренд МТС может быть самым известным, но это делает его более ценным, но не более редким.

Toyota достигла лидерских позиций как глобального автопроизводителя на основе использования системы бережливого производства. Внедренная система являлась ценным и редким ресурсом. В качестве ведущего новатора в разработке эффективного и действенного подхода к производству, Toyota была первым автопроизводителем, который достиг компромисса между низкими затратами на производство и повышения качества автомобилей массового производства. Однако это преимущество было не долгим, конкурентное преимущество Toyota было временным. Когда знания о бережливом производстве распространилось по всей автомобильной промышленности, Toyota уже была не в состоянии удержать конкурентное преимущество.

Сдержать диффузию знаний достаточно сложно. Использование бережливого производства при производстве массовых автомобилей с высоким качеством и низкой стоимости стало необходимым, но не достаточным условием для достижения конкурентного преимущества. На этом примере видно, что со временем редкий ресурс становится общим, теряет свою уникальность, что приводит к конкурентному паритету.

ГЛАВНОЕ. Фирма находится на пути к конкурентным преимуществам, только если она обладает ценным ресурсом, который кроме того редко встречается.

Трудно воспроизводимый (Inimitable). Ресурс является трудно воспроизводимым, если… фирмы, которые не обладают этим ресурсом не в состоянии развивать или купить этот ресурс по разумной цене.

Если ресурс является ценным, редким и трудно воспроизводимым, то это внутренняя сила и ключевая компетенция фирмы. На ее основе фирма может добиться временного конкурентного преимущества. Основная компетенция компании Google в создании собственных алгоритмов на разработку программных продуктов и услуг для Интернета и мобильных вычислений является ценным, редким, и трудно воспроизводимым. В принципе, при наличии времени и денег почти любой ресурс может быть воспроизведен путем подражания (прямая имитация) или путем замены на аналогичный. Даже патенты не является полной гарантией защиты, срок действия патентов ограничен, кроме того, патенты можно обойти. Несмотря на то, что суд США установил, что Samsung нарушила некоторые из патентов Apple, Samsung нашла способ, чтобы успешно подражать виду Айфонов Apple, в своих новых моделях.

Невоспроизводимые ресурсы часто являются результатом исторических, неоднозначных, сложных социальных причин. Кроме того, это могут быть нематериальные ресурсы, такие как корпоративная культура или репутация, которые очень трудно имитировать.

ГЛАВНОЕ. Если ресурс является ценным, редким и трудно воспроизводимым, то это внутренняя сила и ключевая компетенция фирмы.

Организовать использование (Organized). Ресурс организован, если… компания способна реально его использовать.

Окончательным критерием помимо ценности, редкости, трудности в воспроизведении при формировании основы устойчивого конкурентного преимущества является критерий организации использования ресурса. Для того чтобы в полной мере использовать конкурентный потенциал своих ресурсов и способностей, компания должна быть организована так, чтобы извлечь от имеющегося ресурса максимальную пользу.

ГЛАВНОЕ. Если Вы выявили действительно ценный, редкий и неповторимый ресурс, то не использовать его это преступление перед компанией.

Интересный пример неиспользования ценных, редких, трудновоспроизводимых ресурсов приведен в SAYLOR ACADEMY OPEN TEXTBOOKS. Principles of Management [31].

Пример.

Задолго до современных гигантов компьютерного рынка, фирма Xerox PARC разработала первые образцы систем обработки текстов, графический интерфейс пользователя, Ethernet, мышь как указательное устройство, и даже первый

персональный компьютер. Эти прорывы в технологии заложили фундамент отрасли настольных вычислительных машин. Эти технологические прорывы Xerox были обеспечены уникальным сочетанием ресурсов и способностей. Эти ресурсы бесспорно были ценными, редкими и трудно воспроизводимыми. Однако из-за отсутствия соответствующей организации Xerox не удалось эксплуатировать эти прорывы, данные инновации не вписывались в бизнес Xerox, который, как известно, был сконцентрирован на копировальных машинах. Организация инновационной системы компании не позволили ей оценить конкурентный потенциал ценных, редких и неповторимых ресурсов.

Параграф 3.2.4. Структура способностей

Иерархия способностей. В бизнесе-процессы в компаниях имеют вид вложенной матрешки. Процессы верхнего уровня состоят из ряда процессов более низкого уровня, их можно изобразить в виде дерева бизнес-процессов или сети бизнес-процессов. Аналогично и способности компании можно разделить на общие и специализированные, функциональные способности более низкого уровня. Другими словами, общие способности компании, которые определяются в целом по компании, являются результатом интеграции специализированных способностей более низкого уровня.

Пример.

В качестве примера рассмотрим ключевую способность Научного центра сердечно-сосудистой хирургии им. А. Н. Бакулева: способность Центра лечить сердечно-сосудистые заболевания. Эта способность определяется интеграцией способностей центра в постановке диагноза пациенту, проведения хирургической операции, подготовке пациента к операции и обеспечение ему послеоперационного ухода, а также от многих других способностей. В том числе в формировании этой способности играет эффективность деятельности вспомогательных служб и администрации.

Функциональные способности включают в себя множество специализированных способностей, обеспечивающих выполнение отдельных задач. Способности верхнего уровня интеграции требуют реализации межфункциональной интеграции. Для примера, способность к разработке новых товаров требует интеграции исследования, маркетинга, стратегического планирования, производства и финансов. Ключевая способность к инновационной разработке новых товаров, характерная многим компаниям, определяется интеграцией способностей по анализу рыночной ситуации, организации исследовательских и опытных работ, выявлению оптимальных форм коммерциализации и др. Уникальной в этом смысле является компания 3М. Для компании 3М данная ключевая способность и функциональные способности поддерживаются уже несколькими поколениями работников.

Способность как рутина. Ключевая компетенция или организационная способность предусматривает, чтобы знания, навыки, опыт различных работников были интегрированы с такими ресурсами как оборудование, технология и др. На практике координация осуществляется путем подготовки приказов, распоряжений, стандартов или других подобных документов, а также устных распоряжений. Но такие координационные указания требуются в нестандартных ситуациях. В стандартных ситуациях подразумевается, что отдельные специалисты и группы совершают скоординированные действия без дополнительных указаний. Для такого случая может быть использовано словосочетание «организационная рутина» [10]. «Организационная рутина» представляет регулярные и предсказуемые модели, которые являются определенной последовательностью скоординированных действий. Подобный устоявшийся порядок лежит в основе большинства организационных способностей [10].

С первого взгляда такой подход представляется, по крайней мере, спорным. Рутина обычно воспринимается как консерватизм и застой в делах, в образе жизни [36]. Однако помимо этого рутина — это привычные приемы, методы работы, обычные для данного вида деятельности [32]. В компаниях именно установленный порядок управляет большинством бизнес-процессов, начиная от поступления сырья, материалов и полуфабрикатов и завершая послепродажным обслуживанием проданной продукции. Во всех случаях процессы осуществляются с помощью многочисленных стандартизированных и взаимосвязанных рутинных процедур. Даже деятельность ТОП-менеджмента содержит многочисленные повторяющиеся рутинные процедуры. Организация в целом — огромная сеть рутин.

Рутина служит причиной увязывания ресурсов и способностей. Рутины для компании — это тоже самое, что навыки для человека. Также как навыки дают человеку возможность выполнять определенные действия полуавтоматически, без сознательной координации, так и существенной частью организационных рутин является «молчаливое» (или «неявное») знание (tacit knowledge). Как человек приобретает навыки посредством практики с течением времени, так и организация развивает и поддерживает свои навыки только благодаря опыту. Рутина — это эффективность деятельности.

С другой стороны, полагаю, что каждый по своему опыту может отметить, что индивидуальные навыки приходят в негодность, если можно так сказать «ржавеют», если их не использовать регулярно. Это характерно и для компаний, трудно сохранить четкую, быструю реакцию на непредвиденные обстоятельства, если они возникают редко. Из этого можно заключить, что эффективная рутина в деятельности компании должна сочетаться с гибкостью. Определенные рутинные процедуры можно выполнять с высокой

эффективностью при практически идеальной координации. Однако компания может испытывать огромные трудности, при возникновении новой для себя ситуации [10].

Тем не менее, рутинизация — это весомый вклад в перерождении и методов деятельности и указаний в организационные способности [10]. В каждом ресторане «Macdonald's» оперативное руководство обеспечивает точные указания по управлению каждым видом операций, от местоположения соленого огурца в гамбургере до обслуживания аппарата по изготовлению молочного коктейля. В действительности оперативное руководство редко имеет отношение к повседневным операциям, поскольку вследствие ежедневного их повторения и постоянного обучения сотрудников, как на рабочих местах, так и с отрывом от производства, выполнение заданий становится рутиной.

Параграф 3.2.5. Развитие ресурсов и способностей

Традиционно к развитию ресурсов и способностей подходят с позиции ликвидации недостатков. После выявления несоответствия между состоянием в настоящем времени и желаемым состоянием в будущем, вырабатываются меры по ликвидации разрывов. Характеризует этот подход широко распространенный вопрос: «Что надо сделать, чтобы устранить наши слабые стороны?». Подобный подход правомочен, но далеко не всегда приносит желаемые результаты. «Инвестирование ресурсов в свои слабые стороны — будь это патентованная технология или производственные мощности — может оказаться слишком дорогостоящей затеей из-за сложного взаимодействия между различными ресурсами» [10]. Более эффективен другой путь — развитие способностей.

Полезную аналогию взаимодействия ресурсов и способностями можно найти в спорте. Во многих видах спорта можно наблюдать такую картину, когда команда имеет в своем составе высокооплачиваемых «звезд», но не демонстрирует высококлассной игры и достойные результаты. В то же время не редки команды достигающих выдающихся результатов, при том, что они не имеют в своем составе суперзвезд. Среди компаний наблюдается такая же картина. Компании, которые достигают выдающихся способностей, не обязательно владеют самыми большими запасами ресурсов.

Причина заключается не в размере ресурсной базы компании, хотя и «размер имеет значение», а в умении компании использовать ресурсы в качестве рычага. Это осуществляется за счет концентрации ресурсов на немногочисленных, но четких и согласованных между собой целях. Концентрация ресурсов позволяет сосредоточиться на наиболее важных направлениях деятельности, оказывающих наибольшее влияние на создании ценности для потребителей. Согласование целей обеспечивает взаимное дополнение ресурсов, их совместное использование. Концентрация ресурсов на

согласованные цели приводит к максимально полному их использованию. Следовательно, повышению эффективности.

Устранение недостатков за счет инвестирования в развитие определенных ресурсов, например, торговой марки или зарубежной сети дистрибуции, традиционный путь повышения конкурентоспособности. Не смотря на сложность, высокие финансовые и временные затраты направление развития определенных ресурсов понятно. Как с точки зрения, что делать, так и с точки зрения, как делать. В то же время создание организационных способностей, сулит больший эффект, но сопровождается еще большими сложностями, более того пути их создания далеко не так понятны.

Управление процессом выращивания способностей:

Г. Хэмэл и К. Прахалад подчеркивают (цитируется по Гранту Р. М. Современный стратегический анализ. [10]), что «стратегическое намерение, манипулирование и расширение ресурсов, а также стремление «создавать будущее» гораздо важнее для создания устойчивого конкурентного преимущества, нежели изначальные преимущества в ресурсах».

В качестве иллюстрации к этому утверждению приведем следующий пример. Нынешний гигант ритейла Wal-Mart славится развитой, сверхэффективной системой дистрибуции и складского хранения. Как утверждают [3], эта система не является следствием тщательного планирования или проектирования, она определяется начальными условиями. Компания начала свое существование в сельской местности и что создавало трудности по обеспечению надежной доставки товаров. В результате ей пришлось создавать свою систему логистики. Настойчивое и результативное внимание Wal-Mart к эффективности затрат объясняется системой менеджмента и личностью его основателя Сэма Уолтона.

Трудно составить пошаговый алгоритм выращивания ресурсов, все компании разные и уровень их развития отличается. Но в общем виде можно отметить, что развитие способностей определяется действиями компании по притоку и оттоку ресурсов. Запасы ресурсов определяют текущий уровень нематериальных ресурсов в компании. Этот запас, как и любой ресурс, может быть, как пополнен, так и растрачен. Полезной метафорой объясняющей изменения в запасах способностей является ванна, которая заполняется водой [4] (Рис. 25).

Рис. 25. Роль притоков и оттоков в формировании запасов нематериальных ресурсов [4]

Количество воды в ванне показывает уровень наличия конкретных нематериальных ресурсов, таких как способности к разработке новых продуктов, инженерно-технический опыт, способность к инновациям, репутация, качество товара и так далее. Запасы нематериальных ресурсов создаются с помощью инвестиций в течение долгого времени. Разные потоки ресурсов представлены на рисунке различными кранами, из которых вода поступает в ванну. Несколько кранов, показанные на рисунке указывают, что компания может вливать инвестиции в различные нематериальные ресурсы. Инвестиции в построении инновационного потенциала, например, отличаются от инвестиций в маркетинг. И то и другое отличается от организационного обучения. Каждый инвестиционный поток представлен отдельным краном.

Как быстро заполнится ванна, зависит от того, сколько воды (инвестиций) вливается в ванну и как долго краны остаются открытыми. Нематериальные ресурсы создаются благодаря непрерывным инвестициям и накоплению опыта. Многие нематериальные ресурсы, такие как репутация компании или лояльность клиентов требуют для своего формирования много времени. Уровень в ванне зависит также от оттока воды из ванны. Отток представляет собой сокращение запасов нематериальных ресурсов компании. Утечка ресурсов может произойти через текучесть кадров, особенно если уходят ключевые сотрудники. Снижение запасов ресурса могут возникнуть, если фирма не занимается определенной деятельностью

в течение некоторого времени и теряет навыки этого вида деятельности. Значительный отток ресурсов может подорвать конкурентное преимущество компании.

Задача менеджеров заключается в том, чтобы решить какие ресурсы требуется развивать для достижения конкурентного преимущества и какие инвестиции для этого требуются. Используя ванну как метафору, эти решения сводятся к поиску ответа на вопрос какие краны открывать и на какой период. Более того, менеджеры также должны следить за имеющимися запасами нематериальных ресурсов и их истощением из-за утечки и забывания. Решение этих вопросов обеспечивает понимание развития способностей в динамике для обеспечения непрерывной адаптации компании к изменениям внешней окружающей среды.

Развитие способностей за счет внешних приобретений.

Одним из подходов развития способностей является использование способностей других компаний и специалистов. Это возможно следующими способами.

1. Слияния и поглощения.

В нынешних условиях взрывного развития технологий компании используют слияние и поглощение для приобретения уникальных технических способностей. Приобретение компании, которая уже развила требуемую способность, может существенно повысить эффективность компании за счет проявления синергетического эффекта. Этому способствуют не только приобретаемые ресурсы, но приобретаемые способности. Однако расширение способностей компании этим путем таит в себе множеством опасностей. Компания приобретатель сталкивается с необходимостью найти способ объединить способности поглощенной компании со своими собственными. Этот процесс далеко не всегда идет гладко и представляет главную, и самую распространенную сложность данного подхода [16].

2. Стратегические альянсы (союзы).

Создание альянсов не только обеспечивает приобретение доступа к способностям другой компании, но и обеспечивает более экономное расходование средств. Очень часто альянсы подразумевают заключение формальных соглашений, но это совсем не обязательно. Альянсы могут существовать и полностью на неформальной основе, затрагивая вопросы собственности или не затрагивать их. Альянсы позволяют использовать способности другой компании напрямую или посредством обучения [20]. Кстати, очень часто договоры об аутсорсинге носят характер устойчивых, долгосрочных, стратегических союзов.

3. Приобретение носителей способностей.

Пожалуй, самый распространенный способ в практике бизнеса. Компании стремятся получить новые способности, нанимая на работу специалистов высокой квалификации. Однако такой специалист является скорее ресурсом. Чтобы его личные способности стали

способностями компании требуется его адаптация к компании (или наоборот, адаптация компании к его способностям). Напомню, что способность — это умение согласовано использовать ресурсы, только в этом случае возможно достижение конкурентного преимущества. Препятствием для этого может быть корпоративная культура компании или личные качества личности. Из приведенной выше аналогии со спортом ясно, что приобретение спортивной «звезды» далеко не всегда приводит к тому, что команда «заиграет».

4. Развитие способностей внутри компании.

Другим подходом к развитию способностей является органическое выращивание способностей (т. е. выращивание способностей внутри компании). Важнейшая проблема при развитии новых способностей в рамках одной компании заключается в том, что системы управления, организационная структура, корпоративная культура, на которых держаться существующие способности, могут не сочетаться с новыми способностями. Поэтому на практике используют ряд приемов.

5. Масштабирование способностей.

Некоторые преуспевающие корпорации мирового уровня стали таковыми именно потому, что обеспечили воспроизводство своих способностей на различных географических рынках и в различных продуктах.

Пример.

Успех McDonald's обусловлен тем, что способности, выработанные на протяжении десятков лет, воспроизведены тысячи раз, обеспечив создание глобальной сети ресторанов быстрого обслуживания. Многие компании сферы обслуживания и торговли, в том числе и российские, например, дискаунтеры «Магнит», «Дикси», разработали и успешно реализуют масштабные программы, основываясь на принципе тиражирования способности.

Воспроизводство способности в другом месте или при частично измененных условиях потребует меньших затрат, чем создание способностей занаво.

Однако воспроизводство ресурсов и способностей сопряжено с трудностями. Напомним, что способности рождаются в процессе реализации рутинных процедур, путем «обучения во время работы». При этом, лежащие в их основе знания, остаются скрытыми. Естественно, что систематизация этих знаний, например, путем формулирования стандартных операционных процедур, будет способствовать развитию способностей. В качестве примера приведем McDonald's. В этой компании основой системы бизнеса являются операционные процедуры и учебные руководства, которые фактически составляют основу управления деятельностью каждого отдельного ресторана, сохраняя все аспекты бизнеса. Однако во

многих случаях, невозможно сформулировать точно, как способности работают. Знания и навыки, лежащие в основе способностей, часто являются неявными и распределенными среди разных работников, благодаря чему не поддаются четкой формулировке.

6. Выращивание на отдельной грядке.

Как уже говорилось, способности базируются на заведенном порядке вещей, т. е. на рутине. Этот порядок устанавливается благодаря практике и обучению в течение продолжительного времени. Естественно, что компания, как правило, не может установить новый порядок в компании за ограниченный период. Мы знаем, что способности включают в себя пул ресурсов, который состоит из людей, механизмов, технологий и организационной культуры, Взаимодействие этих ресурсов между собой и является способностью. Но компании, как правило, имеют ограниченное понимание того, как ресурсы «притираются» друг к другу для достижения определенной эффективности.

Для решения этой проблемы, компании вынуждены развивать новые способности на новом месте, например, в специально созданных для этого подразделениях, которые пользуются возможностями материнской компании, но создают свою собственную культуру. Такой подход имеет два главных преимущества: новое подразделение может развиваться, используя свою автономию, но использовать при этом ресурсы и способности материнской компании.

7. От простого к сложному.

Если на пустом месте создание новых способностей невозможно, но имеется понимание характера способностей, которые необходимы для различных продуктов, то тогда, планируя разработку конкретных продуктов, компания может развить способности, необходимых для создания этих продуктов. «Способность есть результат предыдущего опыта, организационная способность зависит от пройденного пути, поэтому сегодняшние способности компании — это результат ее предшествующей истории» [10]. Для достижения успеха планирование развития должно носить постепенный, последовательный характер по принципу «от простого к сложному».

Пример.

Наглядным примером данного подхода демонстрирует компания Matsushita, которая реализуя свою стратегию глобального расширения придерживается принципа последовательного освоения продуктов и ресурсов [10]. В новой стране компания начинает свою деятельность с организации производства технологически простых товаров. Например, батареек, и только после освоения технологии переходит к производству продукции, требующей более сложных производственных и маркетинговых способностей. Батарейки в каждой стране характеризуются высоким спросом и стабильным производством. Это позволяет персоналу выработать необходимые

навыки. По мере работы с простым товаром, они приобретают необходимые навыки, а это позволяет расширять производство и переходить к изделиям более высокого технологического уровня. Matsushita практикует переход к производству радиооборудования, а затем и к телевизионному оборудованию. При таком подходе изначально низко квалифицированные рабочие наращивают свои знания и навыки и становятся способны производить технологически сложный товар.

Параграф 3.3. Идентификация ресурсов и способностей (Выявление сильных и слабых сторон)

Рассмотренная ранее ресурсная теория говорит о том, что сильные и слабые стороны компании следует искать среди ресурсов и способностей. Этот поиск не должен носить хаотический, случайный характер, это серьезное управленческое обследование, которое рассматривает все стороны деятельности компании. В простейшем случае обследование включает пять функций — маркетинг, финансы и бухгалтерский учет, производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ (имидж) предприятия [13].

Используемые при этом методы, должны обеспечивать объективный, систематический поиск. Самый неудачный способ — это опрос сотрудников о том, что «такое хорошо, что такое плохо» в нашей компании. Конечно, опросы сотрудников — это важно и нужно, более того, без привлечения персонала мало, что можно сделать. Однако сотрудники, как и вообще люди склонны к субъективному восприятию действительности, поэтому обследование должно опираться на факты, а не суждения. Суждения появятся позже, на стадии формулирования выводов и выдвижения альтернативных решений. А на стадии сбора информации следует собирать факты. Учитывая «ограниченную рациональность», в рамках которой функционирует менеджмент и которая ограничивает рациональный путь принятия решений, следует принимать меры по снижению риска субъективного фактора, например, использовать экспертные опросы. Об экспертных опросах кратко изложено в Приложении 1.

Необходимо подчеркнуть, что очень часто в литературе, особенно в публикациях в Интернет, в качестве сильных и слабых сторон компании предлагают использовать оценку деятельности компании в том или ином функциональном направлении. Например, стратегия сильная или слабая, финансы сильные или слабые, персонал квалифицированный или не квалифицированный и т. д. Такое обобщенное представление о сильных и слабых сторонах компании для целей стратегического анализа не допустимо. Сильные (Strength) и слабые (Weakness) это не общая оценка компании, а ее конкретные особенности (ресурсы и способности).

Если компания приняло четкую, вполне определенную, понятную, эффективную и реализуемую, разделяемую всеми стейкхолдерами стратегию, то это бесспорный плюс компании. Однако сильной стороной в этом случае является способность (в данном случае способность как ресурс) к стратегическому анализу и выбору адекватной ситуации стратегии. Однако наличие такой способности требует доказательства. Маловероятно, что единожды разработав стратегию, компания может похвастаться способностью к стратегическому планированию. Рассматривать сам факт наличия стратегии как серьезный ресурс также нет основания. Стратегия принимается сегодня, а результат ее исполнения будет виден в будущем, и только в будущем мы можем похвастаться, что в прошлом была разработана правильная стратегия. Вот отсутствие какой-либо стратегии, это бесспорно слабая сторона компании.

В общем виде оценка финансового состояния компании для целей стратегического анализа также не пригодна. Для анализа важно наличие источника финансирования нововведений и мероприятий по развитию. Поэтому к сильным сторонам для целей стратегического анализа можно отнести: наличие нераспределенной прибыли, доступ к дешевым ресурсам или способность финансистов компании находить общий язык с кредиторами.

Оценка персонала не может быть односторонней. С одной стороны, это профессиональные навыки, которыми обладает персонал, с другой это приспособляемость работников и их социальные навыки (умение работать в группе). Кроме того, это ответственность и лояльность сотрудников. Если аналитики для целей стратегического анализа в качестве сильной стороны утверждают, что в компании квалифицированный персонал, то это означает, что их познания персонала крайне низки. Важна не общая оценка, например, персонала, а выявление конкретной компетенции, которую можно положить в основу разработки стратегии.

К выявлению и подготовке исходного перечня значимых ресурсов и способностей можно подходить с разных сторон. Компании, даже относящиеся к малому бизнесу, это экономические системы, элементы которой тесно связаны между собой. Поэтому следует системно рассматривать компанию. В качестве основы системной идентификации ресурсов и способностей компании может быть использовано несколько способов. Фактически каждый из этих методов, представляет классификацию видов или направлений деятельности. К ним относятся:

- цепочка ценности М. Портера;
- оценка корпоративного профиля Ансоффа;
- элементы бизнес модели;
- SNW-анализ;
- соответствие ключевым факторам успеха;

- модель McKinsey-7C.

Параграф 3.3.1. Цепочка ценности М. Портера

Цепочка ценностей по Портеру [19] отражает действия компаний по производству товаров и услуг. На каждом этапе этой цепи, начиная от поставок сырья и материалов и заканчивая обслуживанием клиентов, компания добавляет ценность к производимому продукту, тем самым создавая конкурентные преимущества. Анализ цепочки ценностей является инструментом, цель которого заключается в выявлении наиболее ценных видов деятельности, а также тех видов, которые должны быть улучшены, чтобы обеспечить конкурентное преимущество. Другими словами, анализ позволяет понять, в чем заключаются сильные и слабые стороны компании. Пожалуй, это самый распространенный метод поиска сильных и слабых сторон компаний.

Все виды деятельности, которые осуществляются в компании при производстве товаров и услуг, в цепочке ценностей делятся на две группы. Основные виды деятельности, которые увеличивают ценность конечного продукта непосредственно и поддерживающие виды деятельности, которые увеличивают ценность косвенно. Модель представлена на Рис. 26.

Рис. 26. Цепочка ценностей М. Портера [19]

Следует напомнить, что есть компании, которые используют в качестве источника преимущества минимизацию издержек, но есть компании, добивающиеся преимущества за счет дифференциации. Компания, которая конкурирует за счет дифференциации, будет

пытаться осуществлять свою деятельность более качественно, чем конкуренты. Если фирма конкурирует за счет ценового преимущества, то она будет пытаться выполнять внутренние виды деятельности с себестоимостью ниже, чем конкуренты. Это различие вносит свои особенности в методику анализа.

Несмотря на то, что основные виды деятельностью принимают непосредственное участие в процессе производства, они не обязательно более важные, чем поддерживающие виды деятельности. В настоящее время, конкурентное преимущество, главным образом, обусловлено совершенствованием технологии или внедрением инноваций в бизнес-модели или процессы. В результате, такие виды деятельности, как поддержка в виде «информационных систем», «исследование и разработка» или «общее руководство», как правило, являются наиболее важными источниками преимущества за счет дифференциации. С другой стороны, основные виды деятельности, как правило, являются источником ценового преимущества. В этом случае затраты могут быть легко идентифицированы для каждого вида деятельности.

Однако рассмотренная цепочка ценности является стандартной (типовой) цепочкой и, как указывает М. Портер [19], эта цепочка должна быть «дисагрегирована». Т. е. декомпозирована на уникальные, характерные только для исследуемой компании бизнес-процессы. Например, вид деятельности «маркетинг и продажи» декомпозируются на бизнес-процессы более низкого уровня: управление маркетингом, продвижение, продажи, и т. д. В свою очередь, эти бизнес-процессы могут быть декомпозированы и далее. Цель такой декомпозиции заключается в том, чтобы компания смогла выделить зоны возможных конкурентных преимуществ, выделить ресурсы и способности, которые можно использовать в качестве сильных сторон, а также выявить слабые стороны.

На данном этапе может быть чрезвычайно полезным построение карты видов деятельности. Пример карты показан на Рис. 27.

Как демонстрирует карта, виды деятельности, в которых фабрика имеет большой производственный опыт, а также виды деятельности, на которых фабрика специализируется — ограничены. В то же время доля видов деятельности, которые не являются специализацией фабрики, но выполняются — значительная. Уже одно это позволило руководству сделать далеко идущие выводы. Другой пример карты видов деятельности, для предприятия оперативной полиграфии, приведен в Приложении 5.

Рис. 27. Карта исторически сложившихся видов деятельности обувной фабрики [24]

Помимо карты видов деятельности для понимания своих бизнес-процессов очень полезно провести описание бизнес-процессов и построение дерева бизнес-процессов, сети бизнес-процессов. В процессе описания видов деятельности компании целесообразно разработать DFD-схему на уровне компании. При этом разрабатывается дерево бизнес-процессов, в котором процессы классифицируются на основные, обеспечивающие и управленческие. Взаимодействия между бизнес-процессами, составляющими дерево, показываются с помощью сети процессов (Рис. 28). Основными задачами данной классификации являются: облегчение работы по выделению процессов, снижение вероятности пропуска важных процессов, а также наглядное представление выделенных бизнес-процессов, разбитых на небольшие группы.

Надо иметь в виду, что реально выполняемые бизнес-процессы далеко не всегда соответствуют организационной структуре компании. Кроме того, при построении цепочки ценности отдельной компании следует иметь в виду, что она может являться частью цепочки ценности более крупной группы компаний или даже отрасли. Чем больше деятельность компании вовлечена в деятельность на уровне отрасли, тем она в большей степени вертикально интегрирована. На Рис. 28 показана цепочка создания ценности отрасли и ее отношение к цепочке ценностей компании.

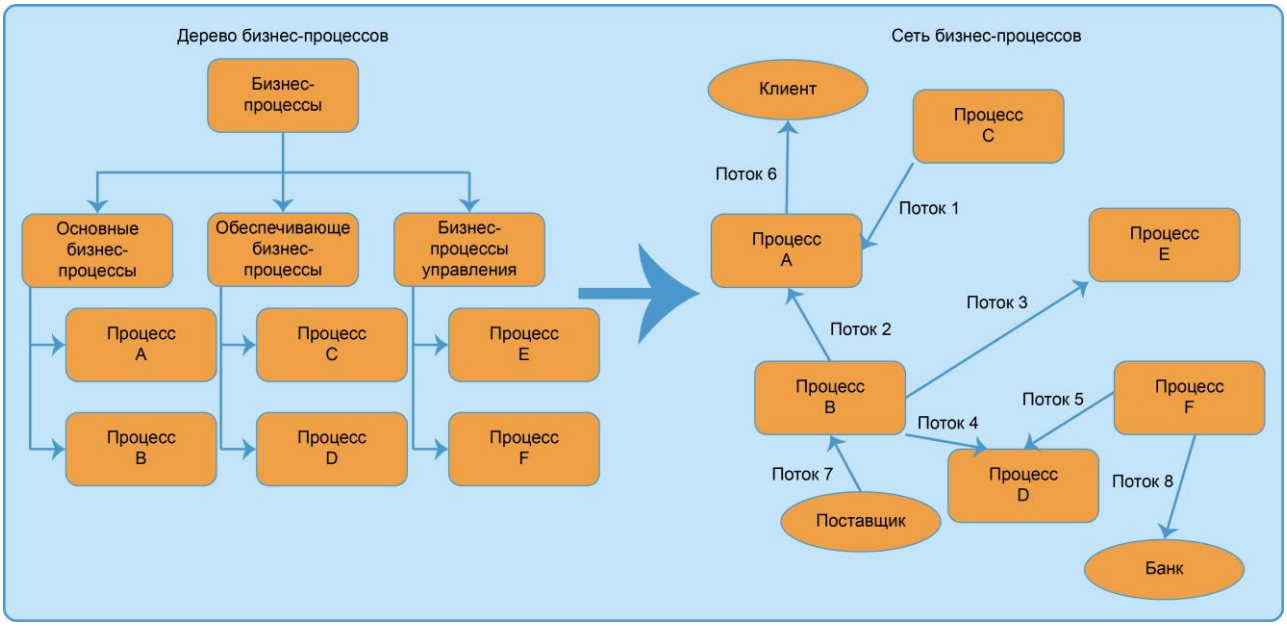


Рис. 28. Дерево и сеть бизнес-процессов [22]

В результате следует стремиться к составлению перечня ресурсов и способностей компании. Напомним, что в данном перечне должны появиться материальные и не материальные ресурсы, а также способности компании.

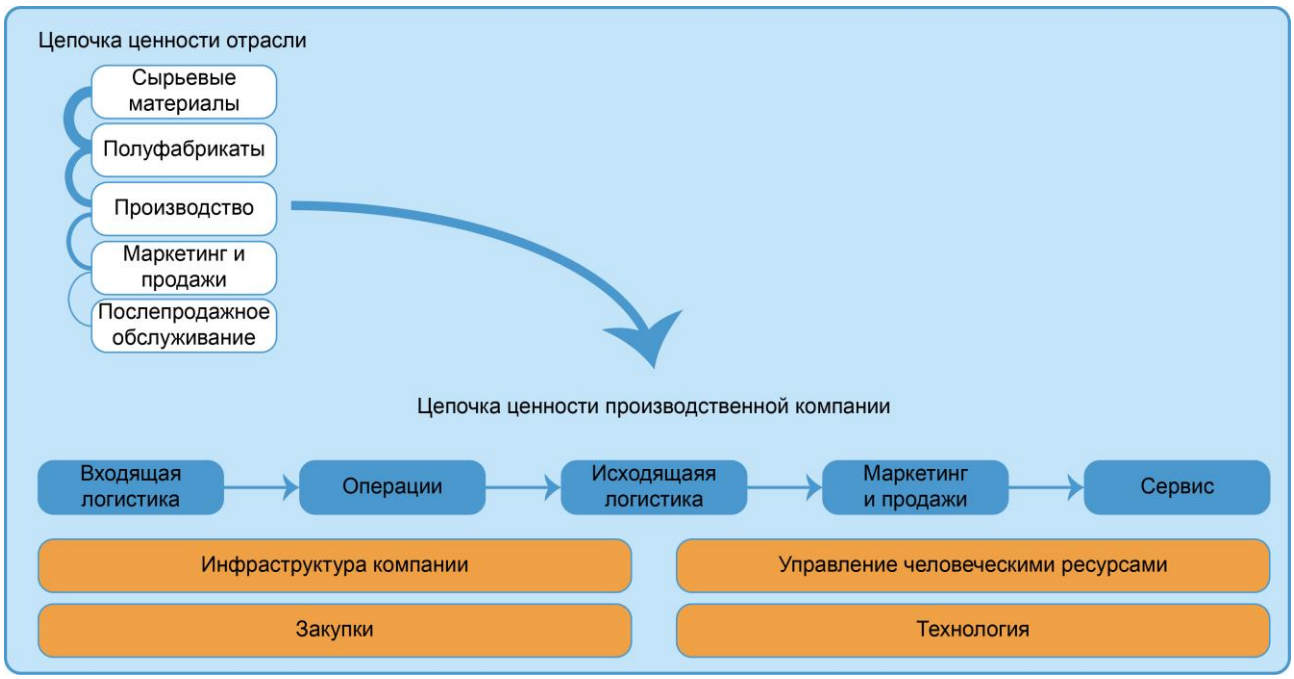


Рис. 29. Цепочка создания ценности отрасли и ее отношение к цепочке ценностей компании [30]

Параграф 3.3.2. Функциональный анализ

Функциональный анализ идентифицирует организационные способности относительно каждой принципиальной функциональной области деятельности фирмы. В Таблице 19 приведена классификация важнейших функций фирмы и указаны организационные способности, относящиеся к каждой функции с примерами.

Таблица 19. Функциональная классификация организационных способностей [10]

Функциональная область	Способность	Примеры компаний
Корпоративные функции управления	Финансовый контроль	ExxonMobil, PepsiCo
	Стратегическое управление различными направлениями бизнеса	Generel Electric, Procter & Gamble
	Стратегическая инновация	British Petroleum
	Координация различных подразделений	Unilever, Shell
	Управление поглощениями	ConAgra, Cisco Systems
	Международный менеджмент	Shell, Citigroup
Управление информацией	Всесторонняя, интегрированная сеть MIS, связанная с системой принятия решений руководством	Wal-Mart, Capital One, Dell Computer
НИОКР	Исследования	IBM, Merck
	Инновационная разработка нового товара	Sony, 3M
	Ускоренный цикл разработки нового товара	Canon
Операции	Эффективность в производственном масштабе	Briggs & Stratton, YKK
	Повышение эффективности операций	Toyota, Harley-Davidson
	Гибкость и скорость реагирования	Zara, Four Seasons Hotels
Разработка товара	Способность к проектированию	Nokia, Apple Computer
Маркетинг	Управление брендом	P&G, Altria
	Улучшение репутации за счет качества	Johnson & Johnson
	Восприимчивость к рыночным трендам	MTV, L'Oreal
Продажи и дистрибуция	Эффективное стимулирование и осуществление продаж	PepsiCo, Pfizer
	Эффективность и скорость обработки заказов	L. L. Bean, Dell Computer
	Скорость дистрибуции	Amazon.com, Zara
	Качество и эффективность обслуживания клиентов	Singapore Airlines, Caterpillar

Другие авторы рекомендуют [23] оценку ресурсов компании проводить по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности группируя используемые ресурсы, следующим образом:

- физические ресурсы; при этом важными являются их качественные характеристики, например, оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;
- человеческие ресурсы; учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по «служебной лестнице» и т. д;
- финансовые ресурсы;
- нематериальные активы («управленческая культура», организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над сбытовой сетью, патенты, лицензии, «ноу-хау» и т. д.).

Наиболее полно этот вопрос рассмотрен в книге Дженстера П. и Хасси Д. «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей» [12]. Авторы предлагают рассматривать внутреннюю среду по нескольким аспектам. Среди них:

- оценка финансового положения и использования финансов;
- аудит маркетинга;
- оценка производства;
- аудит технологии и инноваций;
- управление кадрами, культуру и структуру руководства компанией;
- оценку информационных систем;
- оценку бизнес-процессов.

К способам выявления сильных и слабых сторон относится и так называемый Анализ корпоративного профиля И. Ансоффа. Рассмотрим этот подход подробней, поскольку этот подход методически более проработан.

Модель корпоративного профиля по И. Ансоффу

Существует множество модификаций данного подхода, изложенных без указания авторов модификаций. Однако представляется, что модификации не носят принципиальный и значимый характер, поэтому тут приводится подход именно в том виде, как он был предложен И. Ансоффом, за исключением отдельных терминов.

И. Ансофф [6] предлагает технику создания профиля способностей, которую можно использовать как для оценки сильных и слабых внутренних сторон компании, так и для других целей.

Для реализации техники, предлагается создать «сетку ресурсов и способностей» (Ансофф использовал термин «сетка навыков», но поскольку по смыслу это совпадает с современным понятием ресурсы и способности именно эти понятия и использованы тут в

тексте), в которой объедены две классификации: классификация ресурсов и способностей по видам деятельности и категории ресурсов по их характеру. Каждому виду деятельности сопоставляется соответствующее описание ресурсов и способностей. Это позволяет сформулировать профиль способностей и определить сильные и слабые стороны.

Сетка ресурсов и способностей.

Классификация ресурсов и способностей. В данном случае речь идет о классификации направлений (видов) деятельности, определяющих конкурентные преимущества, в которых целесообразно искать ресурсы и способности. Ансофф подготовил перечень направлений (видов) деятельности для компании с полным циклом производства, поскольку в этом случае классификация будет иметь самую сложную структуру. Чтобы она была применима в конкретной компании, сетка должна содержать конкретные навыки и ресурсы в зависимости от сферы бизнеса. Для этого перечень следует критически осмыслить. Описание данной классификации приведено ниже.

Исследования и разработки. В данную категорию ресурсов включаются прикладные исследования, создание опытных образцов и прототипов, разработка дизайна, подготовка чертежей для производства, разработка технологического процесса. Кроме того, сюда же относятся концепции маркетинга и продвижения товара на рынок, а также маркетинговые исследования, касающиеся определения характеристик цена/качество, размера и структуры рынка, покупательских предпочтений.

Оперативная деятельность связана с приобретением сырья, материалов, полуфабрикатов, планированием и контролем производства, обеспечением необходимыми инструментами и оборудованием, контролем качества, ведением запасов и производством.

Маркетинг. Представляет собой широкое поле деятельности, связанное с представлением товара потребителям, рекламой, стимулированием сбыта, продажей, распределением готовой продукции (включая транспортировку и складирование), управлением связями, анализом продаж и, что особенно важно, послепродажным обслуживанием.

Общее управление и финансы. Включает в себя три сферы деятельности:

- определение единой модели отношений между фирмой и внешней средой. Сюда относится определение стратегии и распределение ресурсов, завоевание новых товарно-рыночных позиций, установление финансовых отношений и поддержание связей с общественностью;
- обеспечение интегрированного процесса принятия решений, направление и контроль над функциональными подразделениями, особенно по вопросам ценообразования, ведения запасов, уровней производства, вложений капитала и отдельных функциональных целей;
- обеспечение выполнения различных функций, таких как бухгалтерский учет,

производственные взаимосвязи, обучение работников, а также выполнение централизованных функций, таких как ценообразование.

Категории ресурсов и способностей. Внутри каждого функционального направления деятельности Ансофф выделил четыре категории навыков и ресурсов:

1) площади и оборудование;
2) уровень подготовки персонала;
3) организационные возможности. Сюда включаются управление проектами, массовое производство, крупные системы менеджмента, налаженные контакты, правила и порядок выполнения специализированных функций;
4) способности руководства. Характеризуются типами принимаемых решений и действий, обусловленных имеющимся опытом и текущими обязанностями. Например, способность работать в условиях циклических колебаний спроса является навыком руководства, полученным из опыта. Другой пример — знания и умение выполнять сложную работу по заказу правительства.

Гипотетическая сетка ресурсов и способностей, подготовленная в качестве шаблона, представлена в Приложении 6. Назначение данной сетки в том, чтобы представить достаточно полный список, который можно использовать как подсказку. Для идентификации ресурсов и способностей следует составить реальный контрольный лист из характеристик ресурсов, способностей, навыков, организации и управления, которые характерны для исследуемой компании. Очень велика вероятность того, что во многих случаях придется дополнять или изменять список и характеристики для того, чтобы точнее отобразить специфику деятельности. В результате необходимо составить профиль способности компании, форма которого показана в Таблице 20.

Таблица 20. Сетка ресурсов и способностей (профиль способностей)

Функциональные направления работы фирмы	Навыки, способности и ресурсы фирмы			
	Площади и оборудование (материально-технические ресурсы)	Навыки персонала (компетенции)	Организационные навыки (наличие ресурсов для построения эффективной организации)	Управленческие навыки (наличие возможностей для выработки, принятия и реализации эффективных решений)
Общее управление и финансы				
Исследования и разработки (НИОКР)				
Оперативная деятельность (производственно-сбытовой процесс)				
Рыночная деятельность (продвижение и распределение)				

Подготовка и анализ профиля компании позволит компании глубже понять ресурсную базу компании. Однако анализ будет не полный, если не сопоставить силу, выявленных ресурсов с конкурентами. Поэтому И. Ансофф рекомендует дополнительно к профилю способностей построить конкурентный профиль, в котором компания сопоставляется с конкурентами. Возможная форма представления конкурентного профиля представлена в Таблице 21.

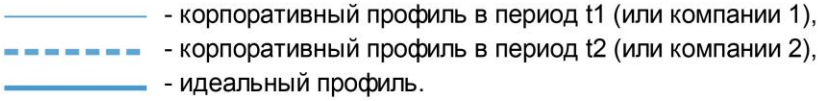
Таблица 21. Конкурентный профиль

Функциональные направления работы фирмы	Навыки, способности и ресурсы конкурирующих фирм			
	Фирма	Конкурент 1	…	Конкурент n
Общее управление и финансы				
Исследования и разработки (НИОКР)				
Оперативная деятельность (производственно-сбытовой процесс)				
Рыночная деятельность (продвижение и распределение)				

Ресурсы оцениваются с использованием силы фактора в баллах по шкале, которая удобна компании. Например, по трех, пяти или семи бальной шкале. Достаточно часто конечный результат для повышения наглядности оформляется в таблично-графической форме, как показано в Таблице 22.

Таблица 22. Таблично-графическая модель анализа корпоративного профиля

Характеристики корпоративного профиля	Оценки характеристик					Оценка важности характеристики для формирования конкурентоспособности фирмы
	1	2	3	4	5	
Характеристика 1						
Характеристика 2						
Характеристика 3						
…						
Характеристика N						



В результате, профиль способностей в совокупности с конкурентным профилем позволяет выявить сильные и слабые стороны.

Параграф 3.3.3. Другие подходы

Элементы бизнес модели. Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. В наиболее распространенном

подходе к моделированию бизнеса [17] предлагается бизнес распределить по 9 структурным блокам бизнес-модели (Рис. 30). По сути элементы (блоки) бизнес-модели это своеобразная «цепочка ценностей», но сформированная по логике деятельности компании на рынке. В каждом блоке есть простор для поиска сильных и слабых сторон. Достоинство данного подхода в том, что авторы предлагают простые вопросы, ответы на которые позволяют идентифицировать ресурсы и способности. Однако следует заметить, что эта простота показная, для того, чтобы выделить эти факторы следует объективно посмотреть на их наличие. Для этого требуется обосновать каждый ответ фактами.

Рис. 30. Структурные блоки бизнес-модели по Остервальдеру и Пинье [17]

SNW-анализ (акроним от англ. Strength, Neutral, Weakness) — это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации. По сути это форма представления результатов, а перечень направлений деятельности, в рамках которых проводится идентификация сильных и слабых сторон строится на основе представлений авторов. В частности, достаточно полный перечень, который может для этого быть использован, представлен в работах Арутюновой Д. В. «Стратегический менеджмент» и Петрова В. В. «Стратегическое управление» [7, 17]. Данный перечень включает перечень этих факторов и ключевых вопросов для их анализа. Обращаю внимание, что данный перечень, впрочем, как и все другие, которые могут быть встречены в других источниках, носят рекомендательный характер и могут быть использованы только как подсказка направления поиска. При составлении списка ресурсов и способностей следует этот список уточнять для конкретной компании.

Существует мнение, что основной причиной добавления нейтральной позиции к традиционно используемым сильным и слабым сторонам является то, что зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному в состоянии S [7].

Можно предположить, что такие ситуации возможны, однако, такое обоснование необходимости выделения нейтрального состояния сомнительно. С другой стороны, если компания находится в состоянии конкурентного паритета по тем или иным позициям, то почему бы это паритет не отметить.

Форма анализа приведена в Таблице 23. Таблица приведена для иллюстрации, полностью она представлена в работе В. В. Петрова «Стратегическое управление» [18].

Таблица 23. Форма SNW-анализа [18]

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
п/п		Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Бизнес стратегии (в целом), в том числе:			
2.1	бизнес № 1;			
2.2	бизнес № 2.			
3	Организационная структура			
4	Общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	состояние текущего баланса;			
4.2	уровень бухучета;			
4.3	финансовая структура;			
4.4	доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение и т. д.), ценных бумаг;			
4.5	уровень финансового менеджмента.			

Ключевые факторы успеха

Как известно Ключевые факторы успеха (КФУ) — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. Они зависят: от экономической и технической характеристики отрасли; используемых в отрасли средств конкурентной борьбы. Фактически это ресурсы и способности, которые позволяют игрокам отрасли не только существовать, но

и быть конкурентоспособным на рынке [35]. КФУ формулируются по следующим направлениям:

- Технологические;
- Производственные;
- Распределительные;
- Маркетинговые;
- Организационные;
- Квалификационные;
- Другие.

Это позволяет использовать КФУ как базу для сравнения. Если ресурсы и способности компании соответствуют КФУ отрасли или превосходят их, то эти ресурсы бесспорно относятся к сильным сторонам компании. В другом случае — слабость. КФУ как базу для сопоставления можно использовать для планирования нового бизнеса. Сильные стороны вновь организуемой компании должны соответствовать КФУ отрасли, иначе бизнес не состоится, будет не жизнеспособным. В планах создания компании должно быть предусмотрены мероприятия по созданию ресурсов и способностей. Это не так просто, но необходимо.

Модель McKinsey 7S

Данная модель относится к моделям организационной эффективности, которые давно вышли из моды, однако, модель McKinsey 7-S до сих пор востребована. Модель впервые была предложена в 1980 г. Основной вклад был привнесен Томом Питерсом (Thomas J. Peters) и Робертом Ватерманом (Robert H. Waterman). Thomas J. Peters и Robert H. Waterman консультанты, работавшие в консалтинговой компании McKinsey & Company. Основная предпосылка модели заключается в том, что существует семь внутренних аспекта организации, которые должны быть согласованы между собой, для того чтобы компания была успешной [9].

Модель по своему предназначению является диагностической и базируется на том, что все семь составляющих должны быть согласованы друг с другом, поскольку в этом случае происходит их усиление. Семь взаимозависимых организационных элементов при классификации делятся на две группы: «жесткую» и «мягкую». В «жесткую» группу или группу элементов, определяемых рациональным способом, включают стратегию, структуру и системы. В «мягкую» группу (эмоциональную) — общие ценности, стиль, персонал и навыки и умения. Таким образом, модель представляет собой соответствующий контрольный список, позволяющий определить и проанализировать важнейшие составляющие компании. Она позволяет проводить это изучение целенаправленно и в то же время рассматривать положение дел в «жесткой» и «мягкой» перспективах.

Причем модель может быть применена к компании, отдельной команде или проекту. В отличие от других способов выявления сильных и слабых сторон, данная модель акцентирует внимание не только на традиционных для подобных алгоритмов элементов, но и на элементах, связанных с человеком и людским коллективом. Именно эти элементы часто выпадают из внимания.

Модель представлена на Рис. 31 и демонстрирует взаимозависимость и взаимовлияние элементов. Размещение элемента «Общие ценности» в середине модели подчеркивает, что этот элемент является центральным и определяет формирование всех других элементов. Структура, стратегия, системы, стиль, персонал компании и навыки прямо зависят от того оригинального видения компании, от той системы ценностей, которые были заложены создателями.

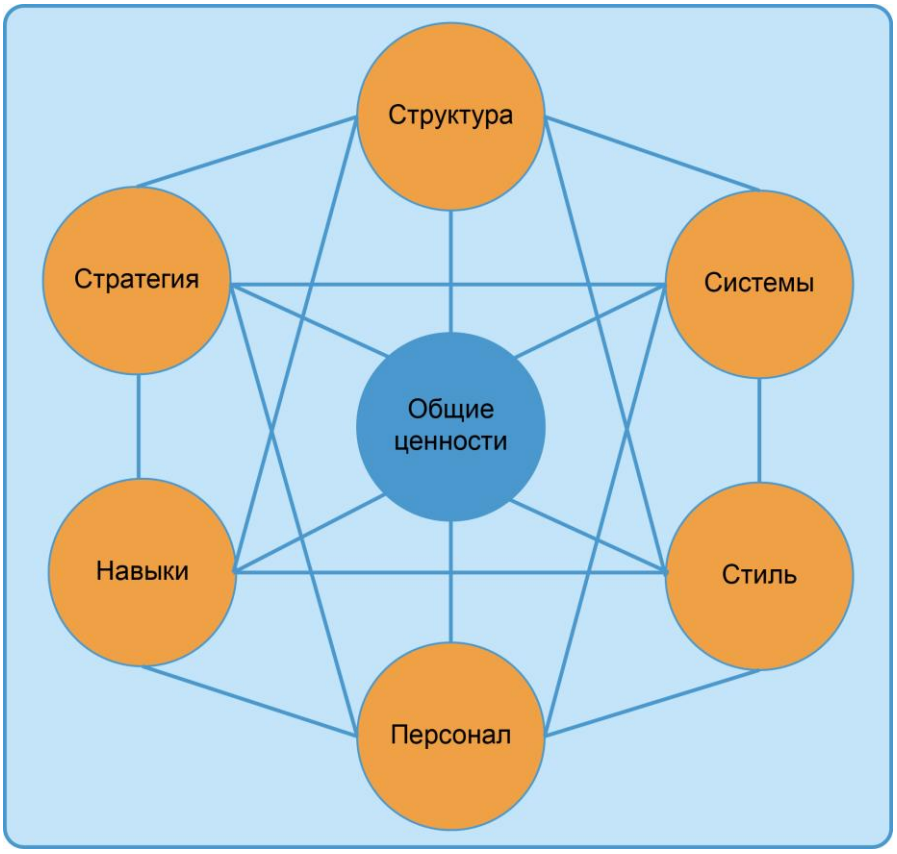


Рис. 31. Модель 7S

Рассмотрим каждый из элементов в отдельности:

Стратегия. Этот элемент рассматривает план достижения компанией устойчивого конкурентного преимущества. В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- четкая формулировка;
- долгосрочный характер;

- признание того, что стратегия помогает достичь конкурентного преимущества;
- подкрепляется сильным видением, миссией;
- учитывает влияние внешних факторов.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- короткий горизонт планирования;
- отсутствие реакции на внешние изменения;
- отсутствие ясной цели;
- сфокусированность вовнутрь.

Структура. Элемент включает понимание, каким образом организация структурирована и как функционирует система отчетности. Другими словами, в основном это описание организационной структуры. Этот элемент один из самых заметных и легко изменяемых. В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- четкое понимание целей и функций;
- понимание ответственности и подотчетности, гибкости и лжи.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- путаница в распределении обязанностей и ответственности;
- плохие коммуникации;
- противоречивые цели структурных элементов.

Системы. В этом элементе описываются повседневная деятельность и процедуры, реализуемые сотрудниками в соответствии со своими обязанностями. К нему же относятся процедуры принятия решений, а также инфраструктура. Другими словами, все, что определяет, как делается бизнес и то, что находится в центре внимания менеджеров в процессе организационных изменений. В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- регламентированные управленческие бизнес-процессы;
- принятие решений в соответствии с полномочиями;
- установленные способы сбора и использования данных.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- разрозненные записи;
- ошибки в данных;
- опора исключительно на документы.

Общие ценности. Этот элемент включает основные ценности компании, которые поддерживаются корпоративной культуре и соответствуют этике бизнеса.

В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- сотрудничество;

- общая культура;
- действия работников поддерживаются общим стилем.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- внутренние конфликты;
- непродуктивная конкуренция;
- отсутствие взаимодействия между подразделениями и отдельными работниками.

Стиль. В данном элементе отражаются способ управления топ-менеджерами, их взаимодействие, предпринимаемые действия и их символическое значение. Другими словами, это стиль управления руководителей компании. В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- приверженность к взаимодействию и сотрудничеству;
- открытое и честное общение;
- поддержка на всех уровнях.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- наличие субкультур, которые работают независимо;
- различные подходы к результатам, работникам, клиентам.

Персонал. Элемент связан с потребностью в персонале, их приемом, адаптацией, обучением, стимулированием и вознаграждением. В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются:

- отлаженные процессы набора, стимулирования;
- расстановка кадров в соответствие с их квалификацией на всех должностях;
- регулярная аттестация всех сотрудников с понятной процедурой;
- приверженность к взаимодействию и сотрудничеству;
- открытое и честное общение;
- поддержка на всех уровнях.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- разрозненные подходы к набору персонала;
- отсутствуют планы развития персонала;
- награды в коллективе воспринимаются как несправедливые.

Навыки. Элемент включает фактические навыки и компетенции сотрудников, работающих в компании и их соответствие потребностям для реализации стратегии.

В общем, признаками хорошего функционального состояния этого элемента являются умения, соответствующие выполняемой работе.

Признаками плохого функционального состояния данного элемента являются:

- устаревшие должностные инструкции;

- работникам не хватает соответствующих навыков.

Для использования модель целесообразно представить в матричной форме, где будут перечислены конфликты и возможные решения или комбинации составляющих (Рис. 32). Элементы модели заносятся в таблицу, обозначая как столбцы, так и строчки. Сопоставление осуществляется по принципу «каждый с каждым». Выводы, полученные на основе сопоставления, заносятся в ячейку, соответствующую сопоставляемым элементам. Рассмотрение такой матрицы дает возможность выявить несоответствия между элементами, т. е. возникающие риски, и принимать решения либо о корректировке стратегии, либо о необходимых изменениях компании.

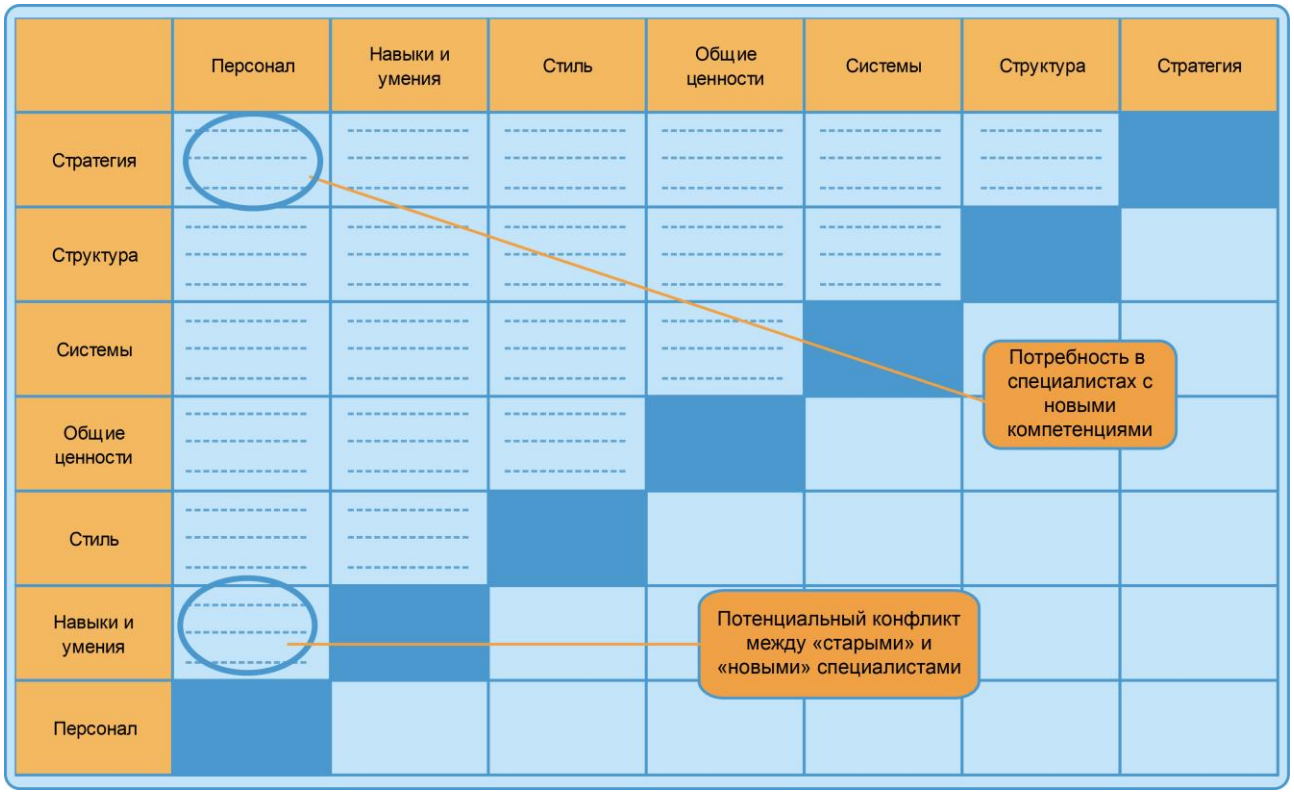


Рис. 32. Пример использования модели 7S

На рисунке показано одно из возможных несоответствий стратегии и реалий компании. Такое и подобные несоответствия заставят задуматься руководство. Вторая возможность использования модели заключается в выявлении сильных и слабых сторон компании. Впоследствии, выявленные «сила» и «слабость», могут быть использованы при дальнейшем анализе или непосредственно для принятия решений.

Параграф 3.4. Использование ресурсов и способностей

Рассмотрим конкретный пример идентификации и оценки ресурсов и способностей применительно к компании Volkswagen AG. Пример приведен Р. Грантом в работе «Современный анализ стратегии» [2].

Используя ключевые факторы успеха в мировой индустрии автомобилестроения, Грант рассматривает следующую логическую цепочку: Ключевые факторы успеха (КФУ) → Какие способности и ресурсы позволяют реализовать эти КФУ? → Оценка ресурсов и способностей, имеющихся и использующихся в компании. КФУ и соответствующие им ресурсы и способности представлены в Таблице 24.

Таблица 24. Ключевые факторы успеха автомобилестроения и необходимые для их реализации ресурсы и способности [2]

Ключевые факторы успеха	Какие способности и ресурсы позволяют реализовать эти ключевые факторы успеха?
1) Низкозатратное производство; привлекательный дизайн новых моделей, основанный на новейших технологиях; 2) финансовая устойчивость, позволяющая выдерживать волатильность рыночной активности; 3) необходимость крупных инвестиций.	1) Достаточные мощности производства; 2) способности к разработке новых изделий; 3) эффективное управление цепочкой поставок; 4) дистрибуция в масштабах всего земного шара; 5) сила брендов; 6) современное оборудование, обеспечивающее эффективность за счет эффекта масштаба; 7) благоприятный баланс.

Р. Грант предлагает ресурсы и способности оценивать по критериям: важности для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества, а также по относительной силе, т. е. степени проявления этих ресурсов и способностей в компании.

Оценка важности ресурса. В примере, предложенным Грантом по компании Volkswagen AG, отмечается, что широкое распространение в индустрии автомобилестроения получили способности к всеобщему управлению качеством (TQM) и использование технологически развитых сборочных линий. В то же время такие способности как, например, способность к использованию информационных технологий и дизайну, отдаются сторонним специалистам на аутсорсинг. К этим способностям не предъявляются высокие требования. Однако сильный бренд, способность к быстрой разработке новых модификаций, а также создание глобальной сети дистрибуции и логистики имеют решающее значение для получения

конкурентного преимущества. Эти способности не просто приобрести, именно этим объясняется их высокая важность.

Оценка относительной силы. Объективная оценка сильных и слабых сторон для любой компании сложная задача. Прежде всего, из-за готовности топ-менеджмента оценивать действительное «в розовых тонах». Среди потерпевших крах компаний есть немало тех, кого ослепил прежний успех, вызвав стагнацию способностей и снижение конкурентоспособности.

Пример.

Примером может служить компания «Трансаэро». По международным рейтингам, компания — единственная из России — входила в 20-ку самых безопасных перевозчиков мира (ни одного погибшего за 20 с лишним лет полетов). По объему перевозок она — вторая в России после группы «Аэрофлот», как на внутренних, так и на международных линиях. На многих направлениях была единственным конкурентом «Аэрофлота», предлагая при этом более демократичные цены. Но причиной сложного финансового положения авиакомпании считают стратегию по быстрому росту объемов перевозок за счет низких цен, которая «в текущих (2015 г.) экономических условиях не может быть успешной» [29].

Чтобы объективно идентифицировать и оценить ресурсы и способности компании, менеджеры должны смотреть на компанию с разных точек зрения. Начало может быть положено обсуждением на фокус-группе, собранной из менеджеров компании. Тут возможен обмен фактами и идеями в отношении структуры ресурсов и способностей организации. Рассмотрение фактов предыдущей деятельности (ретроспективный взгляд) на информацию об удачных и неудачных проектах и инициативах компании может привести к идеям о действительной силе и слабостях компании. Но это только идеи. Наконец, для перехода от субъективных идей анализа к объективному анализу, следует использовать бенчмаркинг. Бенчмаркинг предлагает методологию идентификации функций и процессов и последующего сравнения их эффективности с другими компаниями.

Сочетание важности и относительной силы. Совместное рассмотрение важности и относительной силы позволяет идентифицировать ключевые сильные и слабые стороны. Такое рассмотрение проведено для компании Volkswagen AG. В Таблицах 24 и 25 приведена частичная (и гипотетическая) оценка ресурсов и способностей Volkswagen по двум критериям: важности и относительной силы (в таблице приведена частичная и гипотетическая идентификация, причем на начало 21 века, поэтому она не отражает текущее положение дел). Параметры оценивались по шкале от 1 до 10 баллов (1 — очень низкая, 10 — очень высокая). Значение 5 означает примерное равенство. Ресурсы и

способности Volkswagen сравнивались с показателями родственных компаний, таких как GM, Ford, Toyota, Chrysler, Nissan, Honda, Fiat, и PSA.

Таблица 25. Оценка ресурсов и способностей компании VolkswagenAG [2]

	Важность	Относительная сила	Комментарии
Ресурсы			
R1. Финансы	6	6	Кредитный рейтинг выше среднего по отрасли, но свободный денежный поток остается отрицательным.
R2. Технология	7	5	Несмотря на технические достижения, VW не является лидером в области автомобильных технологий.
R3. Заводы и оборудование	8	8	Компания провела модернизацию заводов, вложив в нее значительные средства.
R4. Местоположение	4	4	Производственные мощности, расположенные в Германии требуют высоких затрат. Другие заводы размещены на дешевых и растущих рынках (Китай, Мексика и Бразилия).
R5. Дистрибуция (дилерская сеть)	8	5	Географически обширная дистрибуция с акцентом на развивающиеся рынки. Исторически сложившаяся слабая позиция на рынках США.
R6. Бренд	6	5	VW, Audi, Bentley и Bugatti сильные бренды, но, вместе с Skoda и Seat, портфелю брендов VW, не хватает согласованности и ясного позиционирования на рынке.
Способности			
C1. Product development	9	4	Традиционно слабое направление в VW. Основные хиты: «Beetle», «Golf», «Passat», «Vanagon». Несмотря на модернизацию и выпуск новых моделей, VW в разработке товаров все еще не является лидером.
C2. Снабжение	7	5	Традиционно слабое в VW усилено старшими менеджерами из Opel и нанятыми в других местах.
C3. Инжиниринг	7	9	Ключевая техническая сильная сторона VW.
C4. Производство	8	4	VW является производителем с высокой стоимостью, но только стремится достичь уровень качества выше среднего.
C5. Финансовый менеджмент	6	4	Традиционно в компании отсутствует ориентация на финансовый результат.
C6. Исследования и разработки (R&D)	5	4	Несмотря на несколько технических преимуществ, VW не является лидером в автомобильных инновациях.
C7. Маркетинг и продажи	9	4	Традиционно VW имеет недостатки в удовлетворении потребностей клиентов на рынках других государств. Однако VW улучшила деятельность в части бренд-менеджмента, управления рекламой и стимулирования сбыта.
C8. Отношения с правительством	4	8	VW на развивающихся рынках уделяет этому особое внимание.
C9. Стратегическое управление	7	4	Эффективная реструктуризация и сокращение затрат, но отсутствие согласованности и консенсуса на верхнем уровне управления.

Разделение рисунка на четыре сектора позволяет авторам идентифицировать те ресурсы и способности, которые можно считать главными сильными и слабыми сторонами. Например, в соответствии с приведенной оценкой ключевыми сильными сторонами Volkswagen являются завод и оборудование.

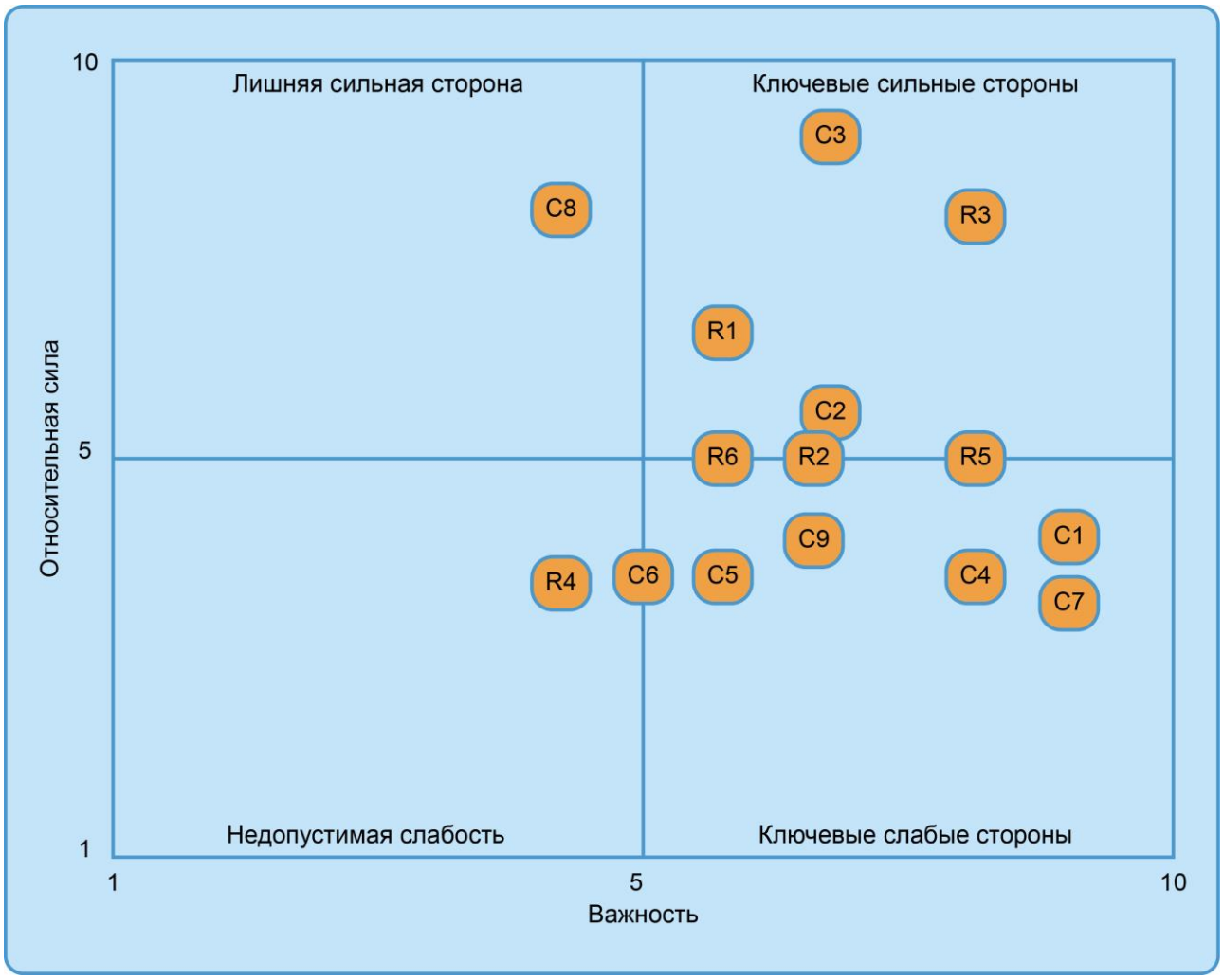


Рис. 33. Оценка ресурсов и способностей компании VolkswagenAG [2]

Анализ данных, приведенных на Рис. 33 позволяет сделать важные выводы.

1. **Использование ключевых сильных сторон.**

Сильные стороны, попавшие в этот квадрант, должны быть использованы максимально эффективно. В примере инжиниринг и производственные мощности находятся в этом квадранте и представляют главную сильную сторону VW. Возможной стратегией в этом случае будет сохранение более значительного, чем у конкурентов, присутствия на рынках производства комплектующих. Конкуренты расширяют масштабы аутсорсинга в производстве, и предложение VW будет востребовано. Компания VW хорошо представлена на растущих рынках Китая, Восточной Европы и Латинской Америки, использование этого

преимущества может потребовать разработки новых моделей, специализированных для этих рынков.

Для других компаний, с другим профилем способностей, вероятно, понадобится реализовывать другие стратегии. Например, для компании Toyota ключевой сильной стороной является скорость разработки и вывода на рынок новых видов продукции. Это означает, что Toyota выберет стратегию лидерства в отрасли на основе технологии и дизайна и сможет быстро оснащать новые модели самыми современными дизайнерскими и технологическими новшествами. С другой стороны, для Hyundai ключевая способность заключается в низкой себестоимости при производстве. Эта способность обусловлена тем, что заводы Hyundai располагаются в Южной Корее. В связи с этим, ее стратегия должна опираться на преимущества по издержкам, связанных с географическим местоположением, и в меньшей степени на инновационность своих моделей.

2. **Управление ключевыми слабыми сторонами.**

Как уже указывалось, что компании традиционно пытаются заполнить пробелы в ресурсах и начинают инвестировать в те ресурсы и способности, которые у нее развиты хуже, чем у конкурентов. Однако превратить слабые стороны в сильные за короткий промежуток времени для большинства компаний не всегда возможно. В коротком или среднем по продолжительности периоде, компания вынуждена влачить бремя ресурсов и способностей, унаследованных ею из прошлого. Когда компании имеют явные слабые стороны при выполнении некоторых функций или видов деятельности, то приемлемым решением может быть передача этих функций на аутсорсинг. В автомобильной и многих других отраслях промышленности компании все чаще ограничивают количество видов деятельности, которые они осуществляют самостоятельно.

Показательный в этом отношении пример компании Ford, в 1930-е гг. компания представляла вертикально интегрированную компанию. На громадный завод в г. Ривер-Руж с одной стороны поступала железная руда и уголь, а с другой выезжали готовые автомобили. В нынешнем столетии Ford для производства большинства комплектующих для своих автомобилей использует аутсорсинг. Значительную часть работ по проектированию осуществляют отдельные дизайнерские студии, а обслуживающие функции, от информационных технологий до обеспечения безопасности, осуществляются третьей стороной [2].

Однако известны примеры, когда компании свои слабые стороны смогли превратить в преимущество. Среди таких примеров компания Harley-Davidson. Эта фирма по объему продаж значительно уступала (сейчас конечно тоже уступает) таким гигантам мото-рынка как Honda. Компания слишком слаба для конкуренции в части технологических инноваций. Однако компания сумела извлечь выгоду из своей слабости — устаревшая технология и

традиционный дизайн прошлого века. Свои мотоциклы Harley-Davidson ориентирует на любителей ретро. В результате легенда мото-рынка по-прежнему в строю.

3. **Что делать с лишними сильными сторонами?**

Ответ на этот вопрос не однозначный. Если компания обладает сильными ресурсами и способностями, которые, однако, не могут в данной отрасли обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, то одним из возможных ответов будет — изменить отрасль. Вернее найти нишу в отрасли, для которой эти ресурсы будут важны и нужны. Примерно так же, как и для ключевых слабых сторон. Другой вариант ответа заключается в рекомендации по снижению инвестиций в эти ресурсы и способности. Например, банк, оказывающий услуги физическим лицам используя при этом мощную, но недостаточно используемую филиальную сеть, лучшим вариантом будет уменьшение количества недвижимости и инвестирование в информационные технологии для обслуживания клиентов.

Параграф 3.5. Техника анализа внутренней среды

Техника анализа компании заключается в диагностике различных сторон деятельности с целью выявлении ресурсов и способностей, которые характеризуют стратегический потенциал компании. На первой стадии (стадия идентификации), системно рассматривается внутренняя среда, как указано в Параграфе 3.3. Каждый предложенный элемент должен быть рассмотрен и все выявленные при этом факторы, которые могут быть отнесены к сильной или слабой стороне должны быть задокументированы. Это приводит к формулированию перечня основных сильных и слабых сторон, которые следует учитывать, а также формулированию мер по использованию этих факторов в свою пользу. После рассмотрения всех элементов, перечисленные факторы ранжируются по важности, оцениваются на силу (мощность) и вероятность влияния на организацию. Общая методология оценки рассмотрена в Параграфе 1.4. В рамках данного раздела рассмотрим идентификацию и оценку подробней применительно ко внутренним факторам.

Параграф 3.5.1. Идентификация факторов внутренней среды

Содержание (суть) анализа внутренней среды.

Идентификация факторов внутренней среды, также как внешней, должна осуществляться системно, последовательно рассматривая сегменты всю совокупность ресурсов, способностей и компетенций. Также как и при идентификации внешних факторов, в практике стратегического менеджмента не редки случаи формулирования внутренних факторов на основе исключительно мнения сотрудников или внешних стейхолдеров компании без использования системного подхода к выявлению факторов. Как работники, так и другие лица хорошо знакомые с деятельностью компании имеют большое значение для нее. Но

работники, как правило, оперируют своими впечатлениями, а не действительными знаниями, основанными на фактах. К тому же есть такой феномен, как приукрашивание ситуации. Поэтому вероятность необъективного оценивания ситуации достаточно велика [12]. В то же время эта стадия должна быть в максимально возможной степени построена на рациональной основе и опираться на цифры, факты.

Как уже указывалось в Параграфе 2.3. существует несколько основных способов, позволяющих идентифицировать факторы внешней среды. В полной мере эти способы относятся также и к внутренней среде, однако, направленность этих способов другая, во внутрь компании. К таким способам относятся:

- **изучение вторичной информации** (внутренние документы компании, данные статистических органов, мнения экспертов со стороны партнеров и контролирующих компаний и др.) с целью выявления ресурсов и способностей которые можно отнести к сильным или слабым сторонам компании;
- **экспертный опрос** (проведение интервью с экспертами для выяснения их мнения о существующих фактах и формирования оценки этих факторов);
- **привлечение сторонней организации** (заключение договора со сторонней организацией для проведения диагностики или управленческого обследования по идентификации и оценке внутренних факторов);
- **индивидуальный поиск** (поиск и идентификацию проводит заинтересованное лицо без привлечения экспертов), может включать отдельные исследования и эксперименты.

Но кроме этого, в случае анализа внутренней среды могут применяться методы Анализа финансово-хозяйственной деятельности (АФХД), а также количественные и качественные методы исследования (фокус группы, опросы).

Каждый из этих способов имеет свои достоинства и недостатки, поэтому используются в сочетании.

ГЛАВНОЕ. Для повышения объективности результатов следует способы идентификации факторов использовать совместно. В частности, наиболее разумный способ включает проведение АФХД, отдельных видов деятельности и последующее привлечение экспертов. Причем выявление факторов должно быть построено на основе системного рассмотрения внутренней среды с использование одного или нескольких из описанных ранее подходов.

Формулирование факторов.

Следует подчеркнуть, что к факторам внутренней среды следует относить ресурсы, способности, компетенции, которые характеризуют компанию и могут оказывать влияние на

ее будущее. В зависимости от направления действий, факторы называются «сильная сторона — **Strengths**» или «слабость — **Weakness**».

ГЛАВНОЕ. Факторы внутренней среды должны соответствовать двум критериям:

- характеризовать какой-то ресурс или способность компании, т. е. быть подконтрольны компании;
- иметь некоторое значимое влияния на ее будущее.

Дополнительно следует отметить, что фиксировать следует именно факторы, а не действия, которые могут последовать благодаря данному фактору.

Напомним, что следует понимать под внутренними факторами [5]:

1) **Сильные стороны** — Имеющиеся ресурсы и способности, (отличительные) компетенции, которые:
   - должны рассматриваться относительно конкурентов;
   - являются основой для достижения конкурентного преимущества, если компании удается их использовать должным образом;
   - основаны на имеющихся активах.
2) **Слабые стороны** — Относительный недостаток ресурсов и способностей, компетенций, которые:
   - указывают на приоритеты в деятельности;
   - определяют области и стратегии, которые компании следует избегать.

Достаточно часто на практике, помимо сильных и слабых сторон используют еще так называемые внутренние возможности и угрозы. В основу данного подхода заложено следующее положение: Так называемые внутренние возможности и угрозы также характеризуют внутреннюю среду компании и, следовательно, должны учитываться. При этом внутренние возможности — это не сильные стороны компании, а потенциал роста или развития, который основан на внутренних ресурсах. Одновременно внутренние угрозы — это не слабые стороны компании, а то, что из них вытекает (опасности, которые нас поджидают). Однако это не означает, что необходимо формулировать отдельно сильные и слабые стороны, а отдельно «внутренние возможности и угрозы». Между этими понятиями существует тесная связь. Каждая сила, таит в себе потенциал, а каждая слабость угрозу. И наоборот, если у нас есть потенциал, то он на чем-то базируется. Именно поэтому формулирование при анализе внутренней среды отдельно силы и слабости, а также внутренних возможностей и внутренних угроз лишено смысла.

Другими словами, если мы сформулируем внутренние возможности и угрозы, то получим именно сильные и слабые стороны. Следовательно, так называемые внутренние «О» и «Т» бессмысленны.

ГЛАВНОЕ. Внутренние факторы формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Стратегия» или «Хорошее финансовое состояние» не имеют смысла, они не показывают влияние на компанию. Влияние оказывают конкретные достижения и недостатки, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Цель идентификации факторов внутренней среды заключается в выявлении максимального числа факторов, характеризующих ресурсы и способности компании. Однако выявив потенциально благоприятные и неблагоприятные факторы, следует их детально изучить. Для этого необходимо их описать.

Как правило, исследователи не утруждают себя подобным описанием. Однако представляется, что подробное рассмотрение того, к каким именно последствиям могут привести выявленные факторы, позволяют их правильно идентифицировать и, впоследствии объективно оценить. Результаты описания оформляются в виде нескольких перечней или одной таблицей, которые содержат собственно фактор, указание на то, в чем проявится влияние этого фактора на компанию и что, предположительно, следует предпринять в ответ на влияние фактора. Простейшая форма сводной таблицы показана в Таблице 26.

Таблице 26. Перечень выявленных факторов внутренней среды (пример формы)

Основные внутренние факторы	Как может быть использовано?	Что надо делать для использования?
Сильные стороны		
Отлаженная методика расширения торговой сети в средних и малых городах России. Компания уже имеет сеть из 1000 магазинов	Дальнейшее расширение сети магазинов и рост за счет этого объемов продаж	Разработать программу экспансии в ранее не охваченные регионы
Узкий ассортимент продуктовых товаров по сравнению с конкурентными сетями. (960 SKU, по сравнению с 1500 у лидера отрасли)	Падение объемов продаж из-за миграции клиентов к конкурентам	Составить перечень ассортиментного минимума и проработать план по его поддержанию

Такая или подобная таблица позволит избежать не конкретных, не однозначных формулировок, которые невозможно далее оценить и использовать. Например, «стратегия» или «квалифицированный персонал». Если на данный момент такая таблица не может быть составлена, поскольку непонятно, как будет влиять фактор на компанию, или как он может быть использован, то это означает, что либо фактор неверно сформулирован и требуется дополнительное изучение, либо он несущественен и его надо исключить из рассмотрения.

ГЛАВНОЕ. Факторы внутренней среды формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Стратегия» или «Квалифицированный персонал» не имеют смысла, отсутствие конкретики делает не возможным их дальнейшую оценку. Сила и слабость всегда конкретна и измеряема. Для описания следует использовать проценты, коэффициенты, и сравнительные данные.

Дополнительным фильтром выделенных факторов могут использоваться критерии VRIO, рассмотренные ранее в Параграф 3.2.3. Последовательная оценка ресурса на соответствие критериям:

1) Ценность (Valuable);
2) Редкость (Rarity);
3) Трудность воспроизводства (Inimitable);
4) Способность компании организовать его использование (Organized)

позволяет выявить слабые (недостаточно развитые) ресурсы и способности, которые можно отнести к сильным и особо сильным сторонам компании. В последнем случае можно считать, что данный ресурс является ядром компетенции и будет рассматриваться как устойчивое конкурентное преимущество компании.

В целом, компания, чтобы получить и сохранить конкурентное преимущество, его ресурсы и способности должны взаимодействовать таким образом, чтобы создать уникальные ключевые компетенции. Но ключевые компетенции, в полной мере удовлетворяющие критериям VRIO, довольно редки. Но не редкость для успешных фирм просто комбинаций большого числа VR _ O или даже V _ _ O ресурсов и способностей. Для наглядности возможные варианты оценки по критериям показаны в Таблице 27. Обратите внимание V _ _ O ресурсы, при высоком вовлечении в деятельность компании, могут рассматриваться как сила при традиционном SWOT-анализе.

Таблица 27. Критерии VRIO и конкурентное преимущество (подготовлено по материалам [3, 8])

Является ли ресурс … ?						
Ценным	**Редким**	**Дорого-стоящим при имитации**	**Используемым организацией?**	**Стратегические последствия**	**Влияние на экономические показатели**	**Сила или слабость**
V	R	I	O			
Нет	—	—	Да	Конкурентная слабость	Ниже среднего	Слабость
Да	Нет	Нет	Да, но в малой степени	Конкурентный паритет	Среднее	Слабость или сила
Да	Нет	Нет	Да, в полной мере	Временное конкурентное преимущество	Выше среднего	Сила
Да	Да	Нет	Да	Временное конкурентное преимущество	Выше среднего	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Выше среднего	Сила и устойчивая отличительная компетенция

Необходимо отметить, что оценка соответствия фактора критериям VRIO носит субъективный характер и поэтому должна проводиться с помощью квалифицированных экспертов. Отсутствие таковых делает данную оценку практически бесполезной.

Параграф 3.5.2. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния

Выявленные сильные и слабые стороны для компании неравнозначны между собой:

- во-первых, они отличаются по важности для успеха на данном рынке;
- во-вторых, они отличаются по силе влияния (или мощности);
- в-третьих, выявленные факторы отличаются по вероятности влияния конкретных сильных или слабых сторон на компанию.

На практике выявление силы влияния фактора на компанию и вероятность проявления фактора оценивают с помощью экспертного опроса. Это стадия в значительно большей степени подвержена субъективным суждениям. Если на первой стадии можно организовать идентификацию факторов с высокой степенью объективности на основе использования вторичной информации и анализе фактов, то на данной стадии этого достичь трудно. Выявить последствия действия факторов сложно, поскольку среда постоянно меняется и опыта оценки влияния не много. Каждая ситуация воспринимается как уникальная.

Основным методом на данном этапе является метод экспертных оценок (см. Приложение 1).

Оценка силы (мощности) влияния фактора.

Под силой (мощностью) конкретных сильных и слабых сторон понимается степень влияния на повышение (понижение) достижимости целей компании.

ГЛАВНОЕ. Сила (мощность) — действительное число, относящееся к положительному или отрицательному фактору и отражающее степень влияние фактора на компанию в будущем.

В наибольшей степени оценке силы (мощности) факторов соответствует Матрица оценки внутренних факторов (IFE- Matrix) [3]. Пример матрицы для магазина розничной торговли компьютерами приведен в Таблице 28.

Аспекты формирования таблицы заключаются в следующем [3].

1. Список ключевых внутренних факторов, выявленных в рамках процесса внутреннего аудита, как правило, включает от 10 до 20 внутренних факторов, включая как сильные, так слабые стороны. Список может содержать сильные, а затем слабые стороны. Список должен быть как можно более конкретным, используйте проценты, коэффициенты, и сравнительные данные. Напомним, что Эдвард Деминг сказал: «Богу верим, от остальных требуются данные». На английском языке фраза звучит так «In God we trust. All others bring data». Эту фразу чаще всего приписывают Э. Демингу, однако есть большие сомнения, что сказал ее именно Э. Деминг. (Подробности тут: https://blog.deming.org/w-edwards-deming-quotes/large-list-of-quotes-by-w-edwards-deming/).
2. Каждому фактору устанавливается вес фактора, который варьируется от 0,0 (не важно) до 1,0 (чрезвычайно важно). Вес, присваиваемый данному фактору, указывает на относительную важность фактора для достижения успеха в отрасли. Независимо от того, является ли ключевой фактор внутренней силой или слабостью, факторам, имеющим наибольшее влияние на организационную деятельность компании, должны быть присвоены более высокие значения веса. Сумма всех весов, присваиваемых факторам, должна быть равна 1,0.

Таблица 28. Матрица оценки внутренних факторов [3]

Ключевые внутренние факторы	Вес	Оценка в баллах	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
1. Оборачиваемость запасов увеличилась с 5,8 до 6,7.	0,1	3	0,3
2. Средний чек на покупку вырос с $ 97 до $ 128.	0,14	2	0,28
3. Мотивация сотрудников на высоком уровне. Оценка мотивационного профиля по методике Герчикова показала, что среди сотрудников нет ни одного человека с избегательным типом мотивации.	0,15	2	0,3
4. Рекламные акции в магазине привели к росту продаж на 20 %.	0,05	3	0,15
5. Доходы от услуг по ремонту и обслуживанию выросли и составили 18 %.	0,3	2	0,6
6. Все сотрудники службы технической поддержки магазина имеют высшее специальное образование.	0,1	2	0,2
7. Кредиторская задолженность к совокупным активам снизилась до 34 %	0,03	3	0,09
8. Выручка на одного работника выросла на 19 %.	0,02	3	0,06
	1		1,98
Слабые стороны			
1. Доходы от продажи программного обеспечения снизились на 12 %.	0,3	3	0,9
2. Ограниченный доступ к магазину из-за открытой недавно новой дороги неподалеку.	0,15	3	0,45
3. Напольное покрытие и окраска стен требуют косметического ремонта.	0,04	1	0,04
4. Бытовые помещения нуждаются в капитальном ремонте.	0,04	1	0,04
5. Выручка от корпоративных клиентов снизилась на 8 %.	0,3	2	0,6
6. Магазин не имеет веб-сайта.	0,1	2	0,2
7. Срок реализации заказов поставщиками магазина возрос до 2,4 дней.	0,03	1	0,03
8. Часто клиенты вынуждены ожидать проверки товара.	0,04	1	0,04
Итого	1		2,3

3. Оценка в баллах выставляется в диапазоне от 1 до 4. В данном примере использована шкала, принятая авторами анализа. Однако данная шкала не единственно возможная. Строго говоря, оценочная шкала может использоваться разная. Достоверные данные о преимуществах той или иной шкалы в данном случае нет. Оценка указывает, является ли этот фактор главной слабостью (оценка = 1), незначительной слабостью (оценка = 2), незначительной силой (оценка = 3), или главным достоинством (оценка = 4). Обратите внимание, что сильные стороны должны получить оценки 3 или 4, а слабые стороны должны получить оценки 1 или 2. Подчеркнем, что эти оценки силы и слабости компании, в то время как оценка веса на шаге 2 основаны на важности фактора для отрасли.
4. Умножение веса каждого фактора на его оценку приводит к взвешенной оценке.
5. Сумма взвешенных оценок по каждому фактору позволяет определить суммарную взвешенную оценку для компании и отдельно для благоприятных и не благоприятных факторов.

При данной шкале оценки, независимо от того, сколько факторов включено в матрицу, общее взвешенное значение может варьироваться от минимума 1,0 до максимума 4,0, а средний балл составляет 2,5. Если общая взвешенная оценка значительно ниже 2,5, то это характеризует общее слабое состояние компании. Если же общая взвешенная оценка существенно превышает 2,5, то это указывает на сильную внутреннюю позицию. В случае, когда ключевой внутренний фактор выступает одновременно и силой, и слабостью одновременно, то этот фактор должен быть включен в матрицу два раза. При этом вес и оценка должны быть присвоены каждому фактору.

Оценка вероятности проявления фактора.

Выявляемые факторы внутренней среды, это уже свершившиеся факты или события, фактически характеристики компании, которые будут оказывать влияние на компанию в будущем с некоторой долей вероятности. Это влияние, прежде всего, скажется на достижении целей компании, а именно на эффективности компании, на объеме продаж, на рентабельности, на текучести кадров, на лояльности клиентов и т. д. Ранее выявленная сила влияния показывает степень влияния (мощность), а вероятность показывает степень уверенности наблюдателя в том, что данный фактор будет оказывать влияние на компанию.

ГЛАВНОЕ. Вероятность — действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к положительному или отрицательному фактору и отражающее степень уверенности наблюдателя в том, что данный фактор будет оказывать влияние на компанию.

Для проведения ранжирования факторов по их относительной вероятности и существенности применяется метод парных сравнений. При использовании этого метода

экспертами осуществляются парные сравнения оцениваемых факторов. Такое сравнение, как известно, наиболее простая, сводящая к минимуму затруднения экспертов форма отражения своих предпочтений.

Таблица 29. Оценка вероятности влияния выявленных факторов для магазина розничной торговли компьютерной техники (Пример) [3] (Адаптировано)

Ключевые внутренние факторы	Вероятность влияния
Сильные стороны	
1. Оборачиваемость запасов увеличилась с 5,8 до 6,7.	0,95
2. Средний чек на покупку вырос с $ 97 до $ 128.	0,85
3. Мотивация сотрудников на высоком уровне. Оценка мотивационного профиля по методике Герчикова показала, что среди сотрудников нет ни одного человека с избегательным типом мотивации.	0,7
4. Рекламные акции в магазине привели к росту продаж на 20 %.	0,5
5. Доходы от услуг по ремонту и обслуживанию сохранились на уровне 16 %.	0,45
6. Все сотрудники службы технической поддержки магазина имеют высшее специальное образование.	0,3
7. Кредиторская задолженность к совокупным активам снизилась до 34 %.	0,75
8. Выручка на одного работника выросла на 19 %.	0,6
Слабые стороны	
1. Доходы от продажи программного обеспечения снизились на 12 %.	0,8
2. Ограниченный доступ к магазину из-за открытой недавно новой дороги неподалеку от магазина.	0,5
3. Напольное покрытие и окраска стен требуют косметического ремонта.	0,4
4. Бытовые помещения нуждаются в капитальном ремонте.	0,4
5. Выручка от корпоративных клиентов снизилась на 8 %.	0,55
6. Магазин не имеет веб-сайта.	0,9
7. Срок реализации заказов поставщиками магазина возрос до 2,4 дней.	0,6
8. Часто клиенты вынуждены ожидать проверки товара.	0,45

При этом избыточная информация, содержащаяся в матрице парных сравнений факторов (оценки результатов непосредственного сравнения характеристик экспертами и оценки, полученные опосредствованно через сравнения характеристик с другими, промежуточными характеристиками) позволяет в процессе последующей обработки (на этапе обработки данных) существенно уменьшить влияние ошибок, допущенных экспертами при

осуществлении элементарных операций попарного сопоставления факторов. Группа экспертов, пользуясь специальной вербально-числовой шкалой, заполняет матрицу парных сравнений. Итоговая сумма определяет количество баллов, набранных каждым конкретным фактором относительно других факторов в данной выборке.

Пример оценки вероятности для магазина розничной торговли компьютерной техники, показан в Таблице 29.

ГЛАВНОЕ. Факторы, имеющие относительно низкую вероятность влияния на компанию не следует выбрасывать из рассмотрения, если их влияние на достижение важной цели велико. Вероятность со временем может увеличиться.

Выводы модуля

1. В практике стратегического анализа в качестве **сильных (Strength)** и **слабых (Weakness)** сторон компании рассматривают **ресурсы (Resources), способности (Capabilities)**, а также **ключевые/отличительные компетенции (Core Competencies). Ресурсы** — любые активы, такие как денежные средства, здания, оборудование, или объекты интеллектуальной собственности, которые компания может привлечь в процессе реализации стратегии. Ресурсы могут быть либо материальными, либо нематериальными. **Способности** — организационные и управленческие навыки, необходимые для организации разнообразного набора ресурсов для достижения стратегических целей.
2. Разнообразные ресурсы, которыми владеет компания, могут рассматриваться как сильная сторона компании, которая может привести к конкурентному преимуществу, только если компания обладает организационными способностями (ключевыми компетенциями) по использованию этих ресурсов. Само по себе наличие ресурсов не гарантируют победу в конкурентной борьбе. Этими ресурсами требуется достойно распорядиться.
3. Ресурсный подход **(Resource Based View — RBV)** базируется на основных принципах:
    - ресурсы распределены среди организаций неравномерно, что обуславливает, как конкурентное преимущество, так и уязвимость компании. В первую очередь это относится к способностям и компетенциям;
    - ресурсы, в первую очередь, способности и компетенции, перемещаются от фирмы к фирме с трудом. В связи с этим, различия, которые существуют между фирмами трудно воспроизвести, и, следовательно, могут существовать в течение долгого времени;

- во многих случаях причину конкурентного преимущества, возникающего у той или иной фирмы, невозможно однозначно связать с ресурсами, которые эта фирма использует.

4. Для подготовки перечня ресурсов в целях стратегического анализа выделяют в качестве основных типов такие ресурсы как материальные, нематериальные, человеческие, а также организационные способности.
5. Для того, чтобы ресурс был основой конкурентного преимущества, он должен быть ценным (**Valuable**), редким (**Rare**), трудно воспроизводимым (**Inimitable**), и фирма должна организовать его использование (**Organized**). Фирма может получить и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества только тогда, когда она имеет ресурсы, которые удовлетворяют всем эти критериям.
6. В качестве основы системной идентификации ресурсов и способностей компании может быть использовано несколько способов. Фактически каждый из этих методов, представляет классификацию видов или направлений деятельности. К ним относятся:
   - цепочка ценности М. Портера;
   - оценка корпоративного профиля Ансоффа;
   - элементы бизнес-модели;
   - SNW-анализ;
   - соответствие ключевым факторам успеха;
   - модель McKinsey-7C.
7. Полезными инструментами для идентификации (выявления) сильных и слабых сторон компании являются построение карты видов деятельности, а также дерева и сети бизнес-процессов.
8. Техника анализа внутренней среды заключается в идентификации (выявлении) и документировании факторов, которые могут способствовать или мешать достижению целей компании, а также оценке степени (силы) и вероятности их влияния на организацию Результатом анализа внутренней среды должен стать перечень ресурсов и способностей компании. Напомним, что в данном перечне должны появиться материальные и не материальные ресурсы, а также способности компании.
9. Для повышения объективности результатов идентификацию факторов следует осуществлять на основе детального анализа компании и последующего привлечения экспертов для оценки.
10. К факторам внутренней среды следует относить ресурсы и способности, которые характеризуют компанию, но не вытекающие из них действия компании. В

зависимости от направления действий, факторы называются «сильной» или «слабой» стороной. Факторы внутренней среды должны соответствовать двум критериям:

- находится в пределах сферы влияния компании, т. е. должны быть подконтрольны ей;
- иметь некоторое значимое влияния на достижение целей компании.

11. Факторы внутренней среды формулируются максимально конкретно. При формулировании используются проценты, коэффициенты, сравнительные данные. Общие фразы типа «квалифицированный персонал» или «хорошее финансовое положение» не имеют смысла. Эти характеристики не имеют абсолютного значения, они носят относительный характер.
12. Выявленные сильные и слабые стороны компании неравнозначны между собой. Во-первых, они отличаются по важности фактора для успеха в данной отрасли, во-вторых по силе влияния (или мощности) на компанию. В-третьих, выявленные факторы отличаются по вероятности влияния конкретных сильных или слабых сторон на компанию.
13. Оценка важности, силы и вероятности в значительной степени подвержена субъективному восприятию. Поэтому на практике выявление важности фактора, силы влияния фактора на компанию и вероятности влияния фактора оценивают с помощью экспертного опроса.

Задания для самопроверки

Задание 5. Пройдите тестирование.

1. **Какие основные методы анализа внутренней среды, как правило, используются в стратегическом менеджменте:**

   а) цепочка ценности М. Портера;

   б) оценка корпоративного профиля Ансоффа;

   в) элементы бизнес-модели;

   г) SNW-анализ;

   д) соответствие ключевым факторам успеха;

   е) модель McKinsey-7C;

   ж) все ответы верны.

2. **Выберите характеристики факторов внутренней среды:**

   а) конкретные материальные ресурсы;

   б) конкретные нематериальные ресурсы;

   в) способности компетенции;

   г) оказывающее на компанию благоприятное или не благоприятное влияние;

д) оказывающее влияние на всех игроков рынка;

е) действий компании по минимизации слабых сторон или использованию сильных;

цели, задачи компании по использованию сильных или слабых сторон;

ж) все ответы верны.

3. **Укажите факторы внутренней среды:**

а) цены на металлы и нефть увеличится на 5 % и 6 % соответственно в следующем году;

б) правительство упрощает правила регулирования для трудовых мигрантов;

в) доходы от услуг по ремонту и обслуживанию сохранились на уровне 16 %;

г) выручка на одного работника выросла на 19 %;

д) доходы от продажи программного обеспечения снизились на 12 %.

Задание 6. Вам предстоит провести анализ внутренней среды с целью выявления сильных (**Strength)** и слабых **(Weakness**) сторон компании. Напишите перечень вопросов, которые Вы придется решать.

Ключи к заданиям

Задание 5.

1	ж)
2	а), б), в), г)
3	в), г), д)

Задание 6.

1) Создать группу экспертов;
2) определить источники информации и метод сканирования среды для выявления ресурсов и способностей компании;
3) подготовить перечень факторов внутренней среды;
4) с помощью экспертов оценить направление и характер влияния факторов на компанию, меры по использованию или противодействию;
5) оценить силу (мощность) влияния факторов на компанию и вероятность проявления этого влияния.

Темы эссе, курсовых работ, рефератов

1. Цепочка ценностей и ее использования для анализа компании.
2. Оценка сильных и слабых сторон с помощью функционального анализа.
3. Оценка силы и вероятности влияния внутренних факторов на достижение стратегических целей.
4. Ранжирование факторов внутренней среды.
5. Методика использования экспертного опроса для выявления и оценки факторов внутренней среды.

Источники информации по модулю

1. Ambrosini V. Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage, Palgrave Macmillan, 2003.
2. Crant R. M. Contemporary strategy analysis / Robert M. Grant.-7th ed. John Wiley & Sons Ltd – 518 p.
3. David, Fred R. Strategic management: concepts and cases — 13th ed. Prentice Hall, 2011.
4. Rothaermel, Frank T. Strategic management, second edition. McGraw-Hill Education, New York, NY, 2015.
5. Wilson R.M.S., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Third edition. Routledge, New York, USA. 2013.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
7. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. 2010. 122 с.
8. Бек Н. Н., Сарычев А. Е. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков // Модернизация экономики и глобализация: в 3 кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. — М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2009. Кн. 3.
9. Ван Ассен М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. 2-е изд. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011.
10. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 е.: ил. — (Серия «Классика MBA»).
11. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб.- Издательство «Дело» АНХ, — 2008.
12. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, Издательство: Вильямс, 2009г. 672 с.
14. Музыченко В. В. HR-дирэкшн в холистическом мире: вызовы и перспективы / Музыченко Вадим Владиславович // Менеджмент сегодня. — 2011. — № 6. — С. 350-363.
15. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. /Учебник для студ. высш. учеб. заведений. — 2-е изд. — М.: Издательский центр «Академия», 2006. — 528 с.
16. Мурзинов А. В. Управление проектами по слиянию/поглощению.

17. Остервальдер А, Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — Издательство: Альпина Паблишер, 2012.
18. Петров В. В. Стратегическое управление: Учебное пособие. Модуль 4. — Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т. 2004. 288 с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, Издательство: Альпина Паблишер, 2015 г.
20. Просветов Г. И. Стратегические альянсы: Задачи и решения: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 72 с
21. Скоробогатых И. И., Чиняева Д. А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», № 5 / 2003.
22. Смирнова Н. Ю. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов.
23. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).

Электронные ресурсы

24. Business Toolkits. Подготовлен Бейн энд Компани при финансовой поддержке Американского Агентства по Международному Развитию в рамках Программы Интенсивной Поддержки Предприятий, с участием Российского Центра Приватизации (1996г.), опубликованы на CD-ROM.
25. Gallagher S. Internal Analysis. Why does firm performance differ? https://www.essaysforstudent.com/term-paper/Internal-Analysis-Why-Does-Firm-Performance-Differ/81024.html
26. https://www.12manage.com/methods_barney_resource_based_view_firm_ru.html
27. https://www.12manage.com/description_causal_ambiguity.html
28. https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html
29. https://www.bbc.com/russian/news/2015/10/151030_transaero_director_speech
30. Jurevicius O. Анализ цепочки ценностей. https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html
31. SAYLOR ACADEMY OPEN TEXTBOOKS. Principles of Management. https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/06/Principles%20of%20ManagementNEW.pdf
32. Большой энциклопедический словарь https://www.vedu.ru/bigencdic/54478/
33. Лисов И. Российские ракетные двигатели для США: прыжок выше головы, сайт «Защищать Россию» [Электронный ресурс] URL:

http://defendingrussia.ru/a/rossijskije_raketnyje_dvigateli_dlja_ssha_pryzhok_vyshe_golovy-1325/

34. Новости космонавтики. Новый ракетный двигатель РД-191 разработки «НПО Энергомаш имени академика В. П. Глушко». [Электронный ресурс] URL: http://www.spacephys.ru/novyj-raketnyj-dvigatel-rd-191-razrabotki-npo-energomash-imeni-akademika-v-p-glushko
35. Определение критических факторов успеха планируемого бизнеса МАСТЕРПЛАНС https://www.masterplans.ru/kfu.html
36. Словарь Ожегова. Толковый словарь русского языка: http://www.ozhegov.com/words/31110.shtml

Модуль 4. Сопоставление внутренних и внешних факторов

В данном модуле Вы узнаете о:

1) SWOT-анализе, истоках;
2) качественном SWOT-анализе;
3) стратегических матрицах;
4) объединенной матрице Внутренней и Внешней среды.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие общекультурные компетенции:

- способность к самостоятельному освоению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля своей профессиональной деятельности;
- способность принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях.

После изучения данного модуля слушатели приобретут следующие профессиональные компетенции:

- способность использовать SWOT-анализ для решения различных задач компании;
- способность использовать результаты сопоставления внешних и внутренних факторов, для генерирования идей и стратегий развития компании.

Параграф 4.1. Введение, SWOT-анализ

Пожалуй, нет такого инструмента менеджмента, который бы, с одной стороны, пользовался такой популярностью и одновременно подвергался бы стольким нападкам (см., например, А. П. Репьева «Убожество SWOT» [17]). Действительно, данный метод не лишен недостатков, однако, недостатков у него ни больше, ни меньше чем у любого другого метода. SWOT-анализ, как и другие инструменты анализа, это инструменты, шаблоны, которые не заменяют и не заменят мыслительную деятельность человека, использующего его. Во всех бедах виноват не метод, а те, кто им пользуется. Поэтому и критиковать надо не метод (инструмент), а человека, который не умеет пользоваться этим инструментом. К критическим замечаниям мы еще вернемся в завершении модуля, а сейчас собственно о SWOT-анализе.

Для создания и поддержания конкурентных преимуществ, менеджеры должны понимать внутренние сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, которые предоставляет внешняя среда. Более того, необходимо все действия совершать, согласовывая внутренние и внешние факторы. Причина заключается в том, что «внутренние» аспекты следует рассматривать, не забывая о том, что происходит

«снаружи», а «внешние» всегда необходимо соотносить с тем, что происходит «внутри» [8]. Считается (см., например, П. Дженстера и Д. Хасси «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей» [8]), что одним из наиболее распространенных методов выявления и сопоставления внутренних и внешних факторов является SWOT-анализ.

Еще в далеком 1949 г. компания Du Pont породила тренд в корпоративном планировании, который привел к тому, что к 1960 г. каждая компания из списка Fortune 500 имела корпоративного менеджера по долгосрочному планированию. Следуя этому тренду, Филип Селзник (Philip Selznick) предложил соотносить организационные факторы с параметрами окружающей среды и указал на сложные зависимости между ними. Это было еще в 1957 г. [3].

Позже, в 1960-х гг. идея согласования внутренних и внешних параметров компании была преобразована в метод. С одной стороны, этим занималась исследовательская группа Стэнфордского исследовательского института. Первоначально был предложен метод SOFT как аббревиатура слов Strengths, Opportunity, Fault, Threat (сильные стороны, возможности, недостатки, угрозы). Однако позже (в 1964 г.) авторы изменили F на W и назвали метод привычным для нас SWOT-анализом. Примерно в то же время, группа из Гарвардской бизнес-школы, занималась практически тем же самым и в 1965 г. предложила технологию разработки стратегии поведения фирмы на основе своей схемы — LCAG (начальные буквы фамилий, Learned E. P., Christensen C. R. Andrews K. R. Guth W. Q) [14]. Схема представляла последовательность шагов, приводящих к выбору стратегии на основе анализа внешних условий и оценки внутренних сильных и слабых сторон. Схема показана на Рис. 34. Позже и эта схема также получила название SWOT.

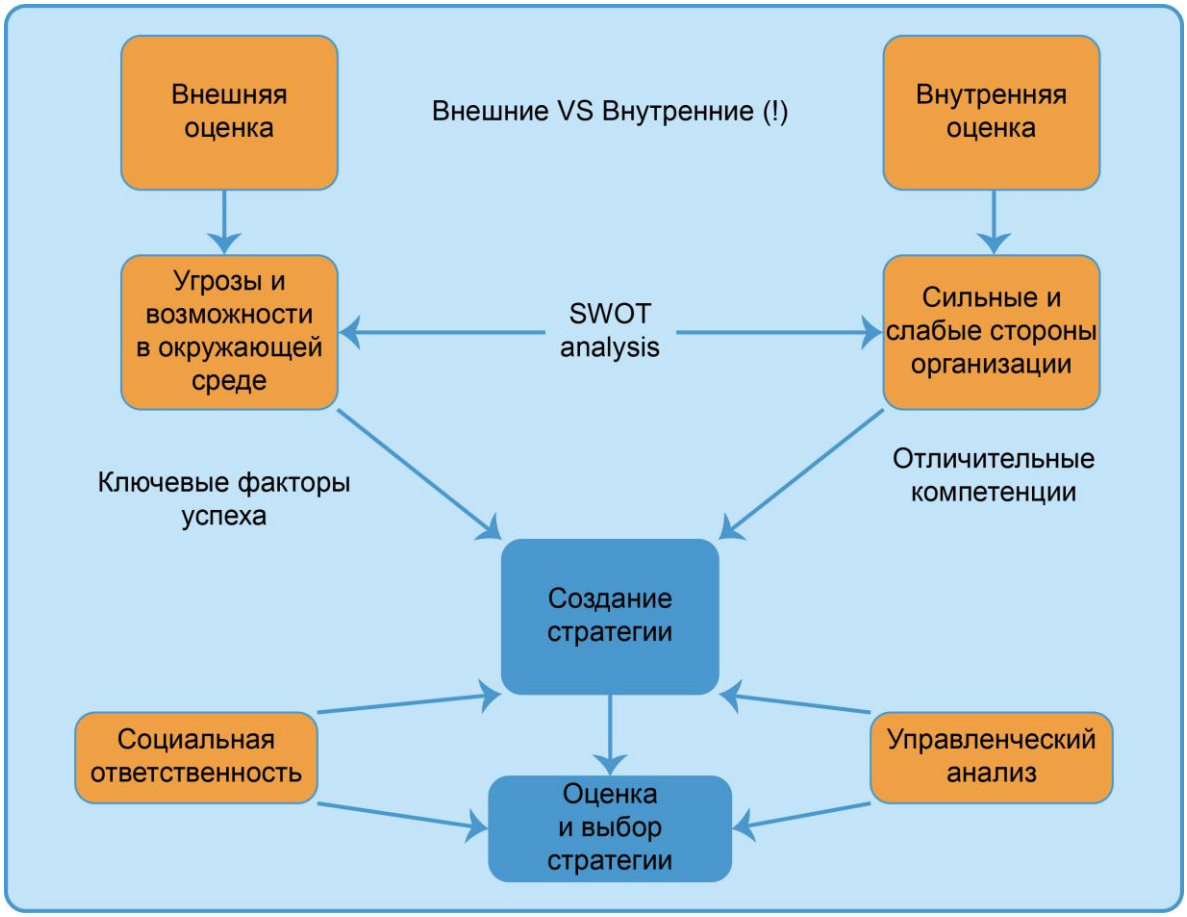


Рис. 34. Общая схема разработки стратегии на основе SWOT-анализа [15]

Впоследствии, были разработаны другие варианты, основываясь на фундаментальной идее SWOT [8]. Например, TOWS-матрица (Weakness, Opportunity, Threat, Strength — слабые стороны, возможности, сильные стороны) Хайнца Вейриха (Heinz Weihrich), которая является одной из самых известных модификаций SWOT. Вейрих представил другой подход стратегического планирования и оценки ситуации в компании. Он подчеркивает важность преодоления недостатков для того, чтобы использовать возможности. TOWS-матрица или ситуационный анализ, как ее часто называют, обеспечивает концептуальную основу для проверки стратегического контекста и неблагоприятных факторов окружающей среды. Процедура предусматривает подсчет количества внутренних и внешних факторов, связанных между собой, и сопоставление факторов.

Другим примером может служить анализ WOTS-UP (Weakness, Opportunity, Threat, Strength, Underlying Planning — слабые стороны, возможности, сильные стороны, базовое планирование) [8]. Авторы утверждают, что анализ WOTS-UP позволяет оценить альтернативные стратегии и выбрать оптимальный стратегический план.

Победителем этого «конкурса аббревиатур» стала все-таки аббревиатура SWOT, наиболее распространенная и в наши дни. Этот краткий экскурс подчеркивает, что SWOT-анализ не

плод просветления одного из корифеев, а продукт выращенный усилиями многих исследователей. Причем SWOT-анализ — это не просто перечень сильных, слабых сторон и возможностей, угроз, приведенный в виде матрицы 2 х 2. Именно эту матрицу часто называют SWOT-анализом. Перечисление внешних и внутренних фактором это только полдела. Важно сопоставить перечисленные факторы и сделать из этого далеко идущие выводы. Поэтому инструменты сопоставления тоже называют SWOT (продвинутый SWOT, перекрестный SWOT-анализ и т. д.).

В настоящее время, принято подразумевать под SWOT-анализом, метод исследования, включающим выявление внутренних и внешних факторов, а также последующее формулирование выводов на основании сопоставления этих факторов [13]. Однако для выявления факторов, как было показано в предыдущих модулях, используются другие методы, а для сопоставления факторов используют специальные приемы и методы, например, конфронтационный анализ, TOWS-анализ, стратегические матрицы, матрицы Внешнее - Внутреннее и т. д. Аббревиатуре SWOT вроде бы и места нет. С нашей точки зрения именно SWOT (как алгоритм проведения стратегического анализа) является основополагающим методом, который вбирает в себя различные разновидности и отдельные методы. С этой точки зрения мы и будем рассматривать SWOT.

На входе этапа сопоставления внешних и внутренних факторов мы имеем качественное описание факторов и количественная их оценка в том виде как описано в Модулях 2 и 3. Прежде всего, это описание факторов, матрицы IEF и EEF, а также оценка вероятности влияния. Эта исходная информация позволяет проводить не только качественное сопоставление, но и количественное.

Говоря о сопоставлении, есть необходимость акцентировать внимание на двух важных аспектах. Во-первых, возможных вариантов сопоставления несколько. На Рис. 35 показаны разные формы сопоставления внутренних и внешних факторов, которые используются на практике.

В первую очередь это сопоставление внутренних и внешних факторов, так называемые SO, ST, WO, WT стратегии. Однако, как можно видеть на рисунке, сопоставлению можно подвергать и внутренние факторы (SW, Сила—слабость), и внешние (OT, Возможности—Угрозы). Такое сопоставление достаточно часто приносит пользу.

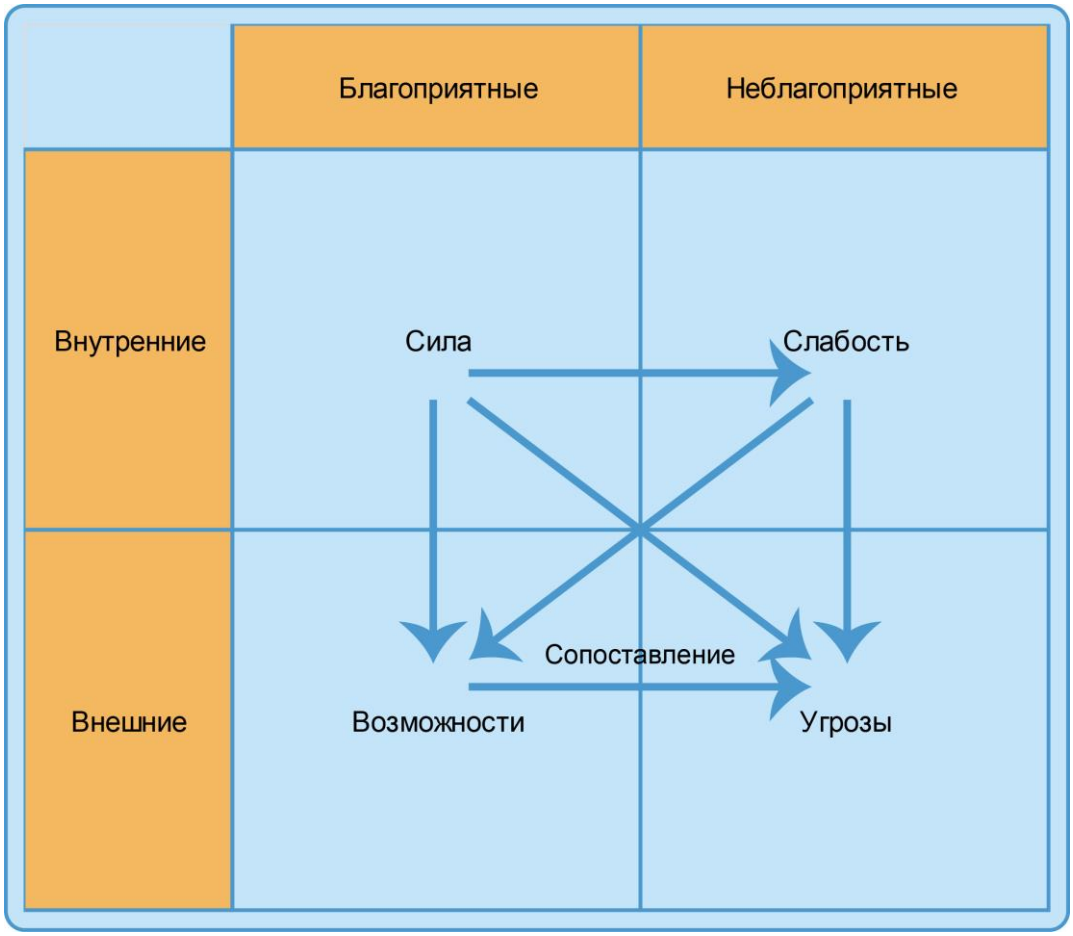


Рис. 35. Варианты возможных сопоставлений внутренних и внешних факторов [12] (Адаптировано)

С нашей точки зрения, перечисленные варианты являются частными случаями сопоставления, и все попадают под определение SWOT. Кроме того, сопоставление может проводиться на качественном уровне, без количественной оценки факторов и сопоставление с использованием количественных оценок.

Учитывая оба эти обстоятельства, в рамках настоящего курса мы будем рассматривать качественные и количественные способы сопоставления, которые фактически являются разновидностями SWOT. К ним относятся:

- качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix);
- построение стратегических матриц SW и OT;
- построение количественных матриц Внешняя—Внутренняя среда (IE Matrix).

Параграф 4.2. Качественный SWOT-анализ

Параграф 4.2.1. Экспресс анализ

Наиболее распространенное описание SWOT-анализа заключается в следующем (данное описание подготовлено на основе суммирования многочисленных общедоступных рекомендаций, приведенных в учебной литературе и Интернет):

Назначение: SWOT-анализ является простым, но ценным инструментом для быстрого анализа различных аспектов текущего состояния компании. Целесообразно готовить в форме «one page only».

Порядок проведения:

- нарисуйте таблицу с четырьмя ячейками (2 х 2). Над таблицей укажите обсуждаемую проблему;
- проведите сеанс (сеансы) мозгового штурма по выявлению сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды;
- запишите результаты в ячейки;
- проведите обсуждение, по сопоставлению внутренних сильных и слабых сторон с внешними возможностями и угрозами определите стратегии для каждой ячейки в матрице.

На практике это выглядит следующим образом. Вы, самостоятельно или с группой товарищей, для определенного объекта анализа формулируете внешние благоприятные или не благоприятные факторы, сильные и слабые стороны. Обычно это называют мозговым штурмом, но, как правило, это просто совместное выдвижение идей, которые с точки зрения участников характеризуют внешнюю среду и объект. Подчеркну, что факторы формулируются участниками на основе опыта и знаний объекта исследований и окружающей среды. Причем факторы формулируются в виде оценочных, следовательно, субъективных суждений на естественном языке. Например, «квалифицированный персонал» или «рост потребности». Затем составляется традиционная четырехпольная матрица. Дальнейшее сопоставление внутренних и внешних факторов, позволяет получить ответ на вопрос «Что делать?».

Достоинства: результат такого анализа: быстро, недорого, но качество не гарантируется. Тем не менее, автор лично знаком, с людьми, у которых в результате такого обсуждения рождаются далеко идущие идеи. Более того, автор при этом присутствовал. Возможно, вложил и свой вклад в эти идеи. Очень часто важен не столько результат, сколько сам процесс обсуждения. Сам алгоритм анализа стимулирует мыслительную деятельность, заставляет мозг генерировать идеи. Даже простой вопрос, «Что делать?» уже заставляет задуматься и оценивать варианты. Чем больше мыслей, тем больше среди них хороших.

Кстати, подобный анализ регулярно проводится, временами неосознанно, в каждой компании практически ежедневно.

Недостатки: универсальность метода и возможность формулирования факторов на естественном языке при детальном рассмотрении следует расценивать как недостаток, который усложняет поиск и формулирование факторов, а также не гарантирует, что все реально существующие и значимые факторы будут учтены.

Такое сопоставление подобно «черному ящику», на входе внутренние и внешние факторы, на выходе некие действия. Логика преобразования временами не понятна не только внешнему наблюдателю, но и самим участникам процесса.

Уместно будет напомнить, что человек устроен так, что он оперирует не фактами, а своими впечатлениями о фактах. Так называемая «продуктивная память» приводит к субъективному восприятию окружающей среды. Под продуктивной памятью понимают процессы связывания информации, уже имеющейся у человека, с новой информацией. Информация на входе воспринимается неполной, и человек достраивает ее, используя свои знания. Как говорят, домысливает. В какой степени, выдвинутые Вами факторы, реально отражают ситуацию, остается загадкой. Кроме того, практика показывает, что работники компании часто знают подноготную бизнеса, но далеко не всегда готовы ее обнародовать. Тем не менее, какими-то знаниями об объекте исследования Вы и Ваши товарищи владеете и имеете право их сформулировать.

Таким образом, не смотря на критику такой экспресс-анализ имеет право на существование, но именно как предварительный анализ. Область применения заложена в самом названии — экспресс-анализ. Это некий эскиз, набросок. Такой экспресс метод позволяет выдвинуть идеи действий, но сами идеи требуют последующего уточнения.

Параграф 4.2.2. Качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix)

В настоящее время трудно найти менеджеров, которые никогда не занимались SWOT-анализом. Однако смысловое наполнение термина SWOT со временем претерпело определенные изменения. Изначально, разработчики метода предполагали, что в основу SWOT-анализа должна быть положена серьезная аналитическая основа. В современной трактовке такая аналитическая основа практически выхолощена. Естественно, что аналитическая деятельность при подготовке SWOT отсутствует и в реальной работе менеджеров [8]. В связи с этим, выявление внешних и внутренних факторов должно стать серьезным управленческим обследованием, которое должно быть основано на системном сканировании самой компании и ее внешней среды.

В части методологической основы выявления факторов внешних возможностей (O) и угроз (T) в Модуле 2 рекомендуется использовать PESTLE-анализ и 5FP (5 сил Портера). В части

внутренней среды для выявления сильных (S) и слабых (W) сторон за методологическую основу в Модуле 3 рекомендуется использовать различные подходы из перечня традиционно используемых инструментов, прежде всего это цепочка ценностей и функциональный анализ. Как известно, к внутренним сильным (S) и слабым (W) сторонам, относятся ресурсы, способности и компетенции. Являются ли ресурсы, способности и компетенции сильными или слабыми сторонами может быть определено путем использования критериев VRIO.

Напомним, что следует понимать под внешними и внутренними факторами (Таблица 30). Таблица подготовлена на основе материалов Р. Уилсона, С. Гиллигана «Управление Стратегического Маркетинга» [5].

Таблица 30. Содержание факторов S, W, O, T

Сильные стороны (подробно рассмотрены в Модуле 3):	
Имеющиеся ресурсы и способности, (отличительные) компетенции, которые:	• должны рассматриваться относительно конкурентов; • являются основой для достижения конкурентного преимущества, если компании удается их использовать должным образом; • основаны на имеющихся активах.
Слабые стороны (подробно рассмотрены в Модуле 3):	
Относительный недостаток ресурсов и способностей, компетенций, которые:	• указывают на приоритеты в деятельности; • определяют области и стратегии, которые компании следует избегать.
Угрозы (подробно рассмотрены в Модуле 2):	
События, явления, тенденции во внешней среде с потенциально негативными последствиями, которые:	• увеличивают риски стратегии; • мешают реализации стратегии; • увеличивают необходимые объемы ресурсов; • снижают ожидаемую эффективность.
Возможности (подробно рассмотрены в Модуле 2):	
События, явления, тенденции во внешней среде с потенциально благоприятными последствиями, которые:	• предоставляют широкие возможности для повышения эффективности; • определяют новые направления для достижения конкурентного преимущества.

Изложенные в таблице характеристики факторов должны быть учтены, для этого необходимо провести определенные исследования, а не полагаться на суждения работников компании. Далее факторы сопоставляются между собой. Данный процесс носит субъективный характер и может быть выполнен только работниками, имеющими действительно высокую квалификацию.

Для демонстрации процедуры и результатов качественного SWOT-анализа приведем пример, изложенный в работе Ф. Ротелмеля «Стратегическое управление» [4]. Как правило, для проведения SWOT-анализа, менеджеры используют набор стратегических вопросов, которые связывают внутреннюю среду фирмы с ее внешней средой, как показано на Рис. 36

в приведенной матрице, горизонтальная ось разделяет внешние для организации факторы, а вертикальная ось разделяет внутренние для организации факторы.

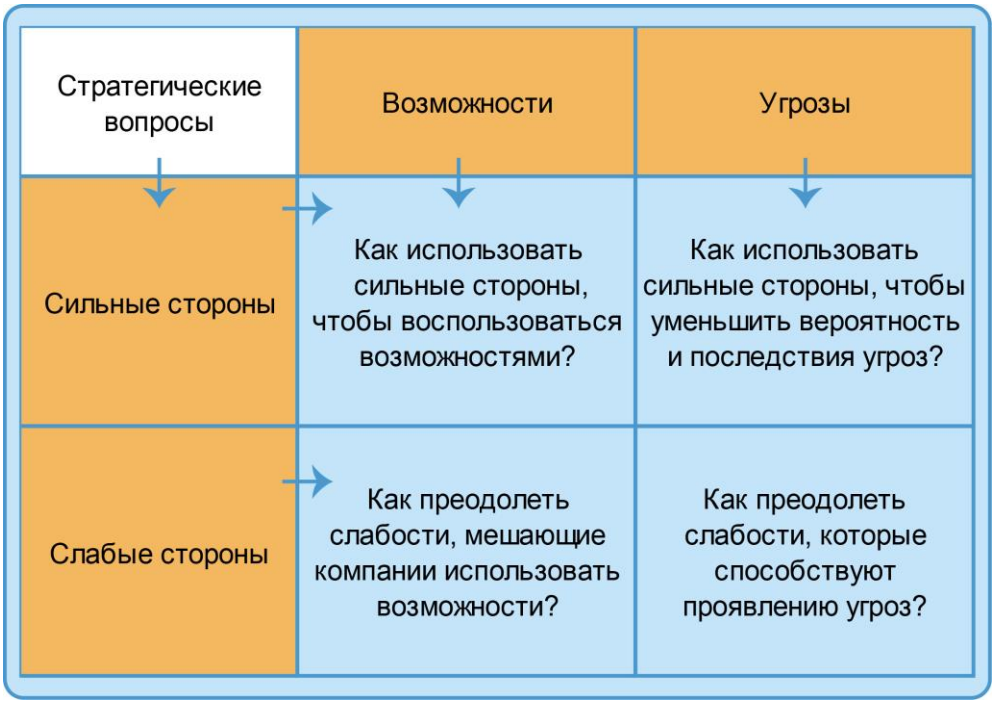


Рис. 36. Стратегические вопросы SWOT-матрицы [4]

На первом этапе, менеджеры собирают информацию для анализа для того, чтобы связать внутренние факторы (сильные и слабые стороны) с внешними факторами (возможности и угрозы). Далее, исследователи для разработки стратегических альтернатив используют четырехэтапный процесс:

1) в квадранте «сильные стороны-возможности» (слева вверху), формулируются альтернативы «наступления» с использованием внутренних сильных сторон для того, чтобы использовать внешнюю возможность;
2) в квадранте «слабые стороны-угрозы» (внизу справа), формулируются «защитные» альтернативы путем устранения или минимизации внутренних слабых сторон, чтобы смягчить внешние угрозы;
3) в квадранте «сильные стороны-угрозы» (справа вверху), формулируются альтернативы, использующие внутреннюю силу для того, чтобы свести к минимуму влияние внешней угрозы;
4) в квадранте «слабые стороны-возможности» (внизу слева), формулируются альтернативы, направленные на устранение или минимизацию внутренней слабости, что в свою очередь способствует использованию внешней возможности.

На заключительном этапе, менеджеры должны тщательно оценить плюсы и минусы каждой из стратегических альтернатив, чтобы выбрать одну или несколько для реализации. Менеджеры должны сознательно и подробно обосновать причины отказа от отвергнутых стратегических альтернатив. В качестве примера на Рис. 37 приведен гипотетический пример крупнейшей в мире сети ресторанов быстрого питания Макдональдс.

Рис. 37. Стратегические альтернативы SWOT-матрицы [4]

На основе анализа SWOT, показанного на Рис. 37 Макдональдс разработал четыре стратегические альтернативы:

1) объединив свою силу в финансовых ресурсах (S1) и известность бренда (S2) с внешними возможностями — ростом рынка в странах с развивающейся экономикой (O1), Макдональдс разработал стратегический вариант «Наступление» по запуску новых ресторанов в Китае и Мексике;
2) комбинируя внутреннюю слабость из-за снижения доли рынка и, таким образом, потери мощности (W1) с внешней угрозой растущей популярности простых в приготовлении продуктовых товаров (T2), Макдональдс разработал оборонительную стратегическую альтернативу, основанную на новой рекламной политике, которая должна продемонстрировать легкость и скорость отпуска наборов для дома (на вынос);

3) третий стратегический вариант заключается в привлечении внутренних сильных сторон по известности бренда (S2) и последовательность в реализации своей стратегии (S3), чтобы минимизировать внешнюю угрозу — популярности использования полуфабрикатов (T2). Решение заключается в запуске замороженных продуктов Макдональдс в продуктовых магазинах;
4) последней стратегической альтернативой является преодоление внутренней слабости в снижении доли рынка (W1) и наличия большого количества жареной пищи в меню (W2) с целью разработки и вывода на рынок более здоровых продуктов питания. Для уменьшения влияния этих внутренних слабостей Макдональдс может воспользоваться внешней возможностью — ростом заботы населения США о своем здоровье (O2).

Таким образом, чтобы сделать анализ SWOT эффективным инструментом управления, менеджеры должны сначала провести тщательный внешний и внутренний анализ, так как они изложены в Модулях 2 и 3. Затем провести сопоставление факторов. Этот последовательный процесс позволяет обосновать формулирование альтернативных вариантов стратегии. Затем проведенный анализ следует преобразовать в действия. Для иллюстрации этого этапа приведем пример (Рис. 38).

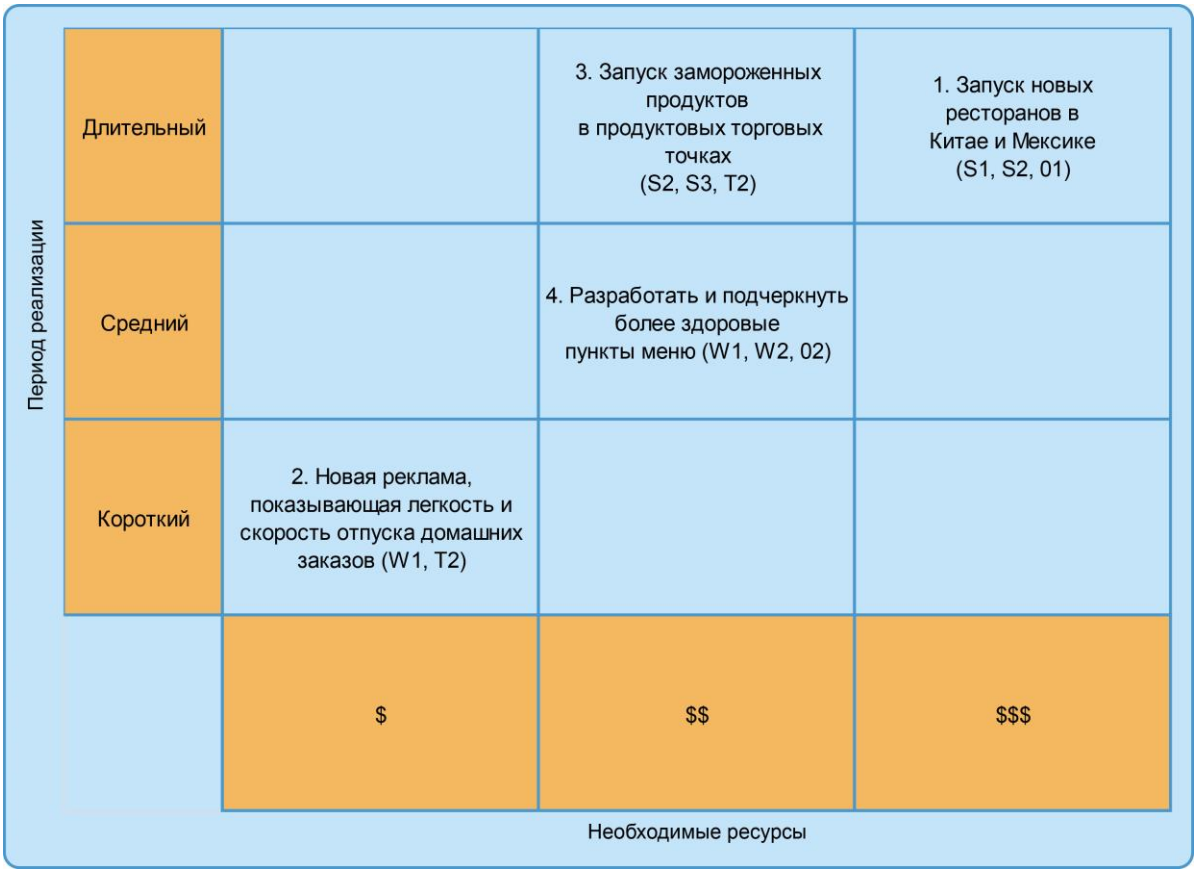


Рис. 38. Преобразование SWOT-анализа в действия [4]

На рисунке, на основе ранее приведенного примера для компании Макдональдс сформулированы действия с учетом необходимого периода реализации необходимых ресурсов, ряд альтернатив. На нижней части рисунка по горизонтальной оси показана потребность в ресурсах (низкая $, средняя $$ и высокая $$$), на вертикальной оси временной горизонт (период реализации). Проведя соответствующие оценки предложенных альтернатив, менеджер делает вывод о том, что первая рекомендация к запуску новых ресторанов в Китае и Мексике (S1, S2, O1) характеризуется высоким уровнем инвестиций и является долгосрочным предложением. Вторая рекомендация о новой рекламной политике, подчеркивающей легкость и скорость отпуска заказов домой, на вынос, (W1, T2) не требует значительного объема финансирования и может быть достигнута в краткосрочной перспективе.

Третья рекомендация по запуску замороженных продуктов Макдоналдс в продуктовых торговых точках (S2, S3, T2) нуждается в инвестициях среднего объема и, вероятно, потребует для достижения более продолжительного периода времени. И, наконец, четвертая рекомендация по разработке более здоровых пунктов меню (W1, W2, O2) требует средний уровень ресурсов и может быть достигнуто в среднесрочной перспективе. Подобное действие помогает сделать результаты SWOT-анализа более конкретным, и позволяет подготовить подробный перечень пунктов действий с изложением необходимых инвестиций и временных горизонтов.

В общем, матрица реализации, показанная на Рис. 38 является полезным подспорьем для практической реализации стратегии.

Параграф 4.2.3. Качественный перекрестный анализ

Как уже указывалось, сопоставление внешних и внутренних факторов носит субъективный характер и может быть выполнен только работниками, имеющими значительный опыт и высокую осведомленность. Трудно представить, что сопоставления «оптом» (т. е. всей совокупности внутренних и внешних факторов) может привести к логически понятным альтернативным решениям. В этом случае мышление человека служит фактически «черным ящиком» (черный ящик — термин, используемый для обозначения системы, внутреннее устройство и механизм работы которой очень сложны, неизвестны или неважны в рамках данной задачи), который на входе имеет совокупность внешних и внутренних факторов, а на выходе предлагаются какие-то альтернативные решения. Как факторы на входе преобразуются в направления действий на выходе не понятно. Проведение сопоставления отдельно для факторов S – O, S – T, W – O, W – T, как это предусмотрено процедурой SWOT-анализа, не решает проблему в полном объеме.

Поэтому в рамках перекрестного анализа целесообразно проводить сопоставление по принципу «каждый внутренний фактор с каждым внешним фактором» [16]. В этом случае сопоставление, например, каждой сильной стороны с каждой возможностью и подготовка логического варианта решения упрощается. Но кроме этого, такое сопоставление подобно методу из арсенала методов стимулирования творческого мышления (методы стимулирования творческого мышления — способы преодоления привычных когнитивных стереотипов, шаблонного мышления, активизации воображения, фантазии, латентного опыта) и позволяет разбудить воображение и предложить неординарные решения. Кроме того, использование принципа сопоставления «каждый с каждым» позволит подготовить не только стратегические альтернативы, но и расширенный план мероприятий. Для такого сопоставления можно использовать форму, приведенную на Рис. 39.

Для уменьшения размеров таблицы можно конкретные комментарии, по результатам сравнения приводить в текстовом формате под таблицей, или можно вместо одной таблицы привести четыре. Сопоставление SO, ST, WO и WT проводить в отдельных таблицах.

	Возможности							**Угрозы**					
	Рост рынка	Известность бренда	Климатические изменения					Ценовое давление конкурентов	Повышение конкурентами качества продукции	Широкая линейка продукции конкурентов	Потеря доли рынка		Слабые дилеры
Сильные стороны	**Позволяют ли эти Сильные стороны получить преимущество благодаря этой возможности?**							**Позволяют ли эти сильные стороны избежать данной угрозы?**					
1. Собственная разработка	A1					A2	A3	B1					
2. Собственное производство	A4					A5	A6						
3. Сильная техподдержка				A7		A8		B2					B3
Слабые стороны	**Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?**							**Препятствуют ли эти слабые стороны избежанию этой угрозы?**					
1. Нет миссии (понимания, единства на пути компании)								D1			D2		
2. Нет горизонтальных связей	C1			C2			C4	D3			D4		D5
3. Узкая линейка оборудования	C3										D6		

A1 - Комментарий
A2 - Комментарий
A3 - Комментарий

B1 - Комментарий
B2 - Комментарий

C1 - Комментарий
C2 - Комментарий

D1 - Комментарий
D2 - Комментарий

Рис. 39. Форма проведения перекрестного анализа [16]

Встречаются рекомендации об использовании так называемой матрицы SWOT/TOWS-анализа [11]. Речь идет о матрице, подобной по виду матрице, приведенной на Рис. 39. Отличие заключается в том, что каждой комбинации присваивается определенные баллы, которые суммируются для каждого фактора. В результате можно получить некое подобие ранжирования факторов. Однако в этом случае критерии важности произвольные и

результаты будут зависеть от точки зрения исследователя. Кроме того, в процессе сопоставления факторов более важно сформулировать действия, которые следует предпринять компании при том или ином соотношении факторов.

Параграф 4.2.4. Анализ силового поля

Цель сопоставления заключается в формулировании выводов о направлении действий компании в складывающихся условиях. Помощь в этом может оказать простой, но полезный инструмент, называемый «равновесным подходом» (equilibrium approach) [8]. Данный метод использует методологию оригинальной теории Курта Левина, связывающую поведение человека с конкретной совокупностью условий существующего в данный момент силового поля (Force Field Analysis) [10]. Однако в данном случае методология силового поля направлена не на разработку мер по преодоление сопротивления персонала изменениям, а на повышение эффективности обсуждения, проводимого в группах менеджеров [8].

Цели анализа равновесного состояния заключаются в достижение общего понимания благоприятных и не благоприятных факторов и определения приоритеты действий, направленных на исправление ситуации и сами действия. Суть метода можно изложить достаточно просто. На Рис. 40 показана модель силового поля. С левой стороны указываются силы, способствующие достижению цели, с правой силы, мешающие ее достижению.

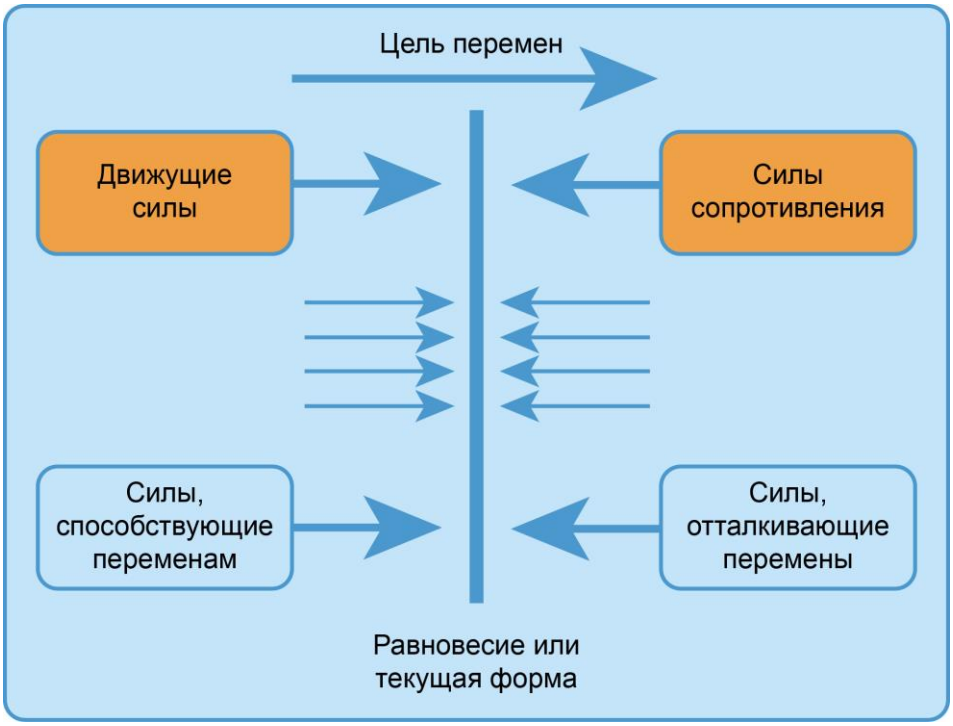


Рис. 40. Модель «анализа силового поля» [10]

Вертикальная или горизонтальная линия представляет текущее состояние той цели, которую в данный момент рассматривается: доля на рынке, ассортимент, рентабельность производства или продаж и т. п. Группе, участвующих в обсуждении, предлагается две совокупности факторов, например, сила и слабость, представленных в виде стрелок. Стрелки, соответствующие сильным сторонам, представлены слева, а слабые стороны — справа. Обсуждение проводится под вопросом «Что надо сделать для достижения цели»? Таким образом, можно сопоставить SW, OT, SO, ST, WO, WT. В результате могут быть сформулированы направления действий или даже конкретные действия, направленные на достижение рассматриваемой цели. Однако может оказаться, что ранее выявленные факторы не полностью характеризуют ситуацию и требуют доработки. Кроме того, в процессе обсуждения в группе могут возникнуть дополнительные аспекты, которые ранее не были учтены при выявлении факторов.

Критериями для успешного использования такого подхода будет наличие доказательств уже представленных или вновь возникших факторов. Все спорные вопросы должны быть разрешены на основе фактов, а не суждений. Наиболее часто споры разгораются о репутации компании и квалификации персонала. Группа может настаивать на том, что репутация исследуемой фирмы является ее сильной стороной. Однако такое заключение можно сделать только на основе исследований покупателей. «Хорошо известен в узких кругах» не может служить доводом. Точно так же характеристика квалификации персонала не может выступать сильной стороной, если это мнение одного из топ-менеджеров. Уровень квалификации также следует изучать.

Успеху данного обсуждения будет способствовать оценка силы влияния факторов, которая направляет мысли участников. На Рис. 41 показан вид диаграммы.

После того как соответствующая информация будет представлена на диаграмме, ее используют для ответов на следующие вопросы:

- можно ли улучшить позиции компании, усилив действие какого-либо положительного фактора и избавившись от влияния какого-либо отрицательного фактора?
- есть ли какие-либо факторы, на которые фирма не в состоянии повлиять, и такие, которым не следует уделять большего внимания?
- что можно сделать с действительно важными факторами?

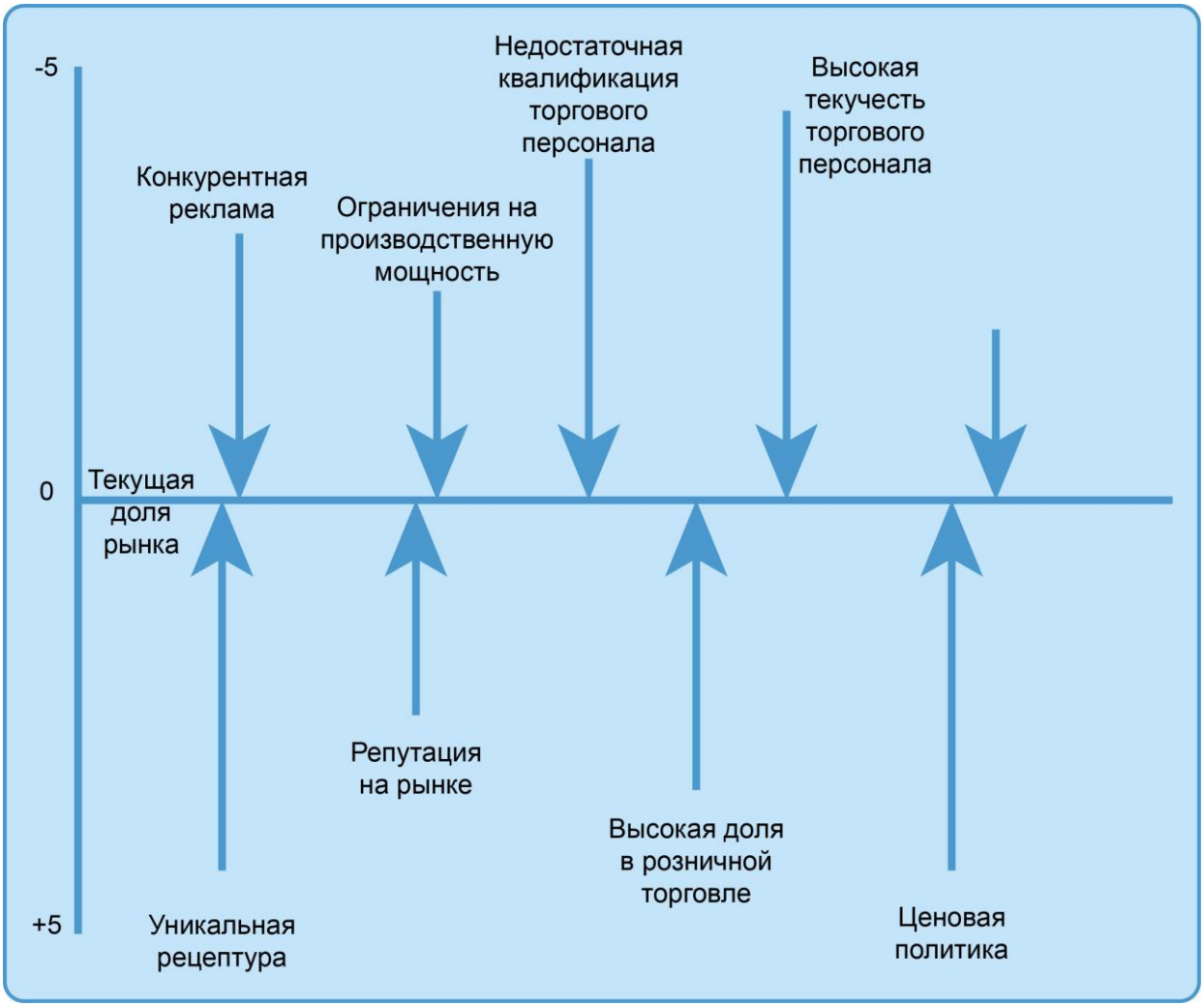


Рис. 41. Пример использования анализа равновесных состояний при исследовании доли рынка компании [8]

Параграф 4.3. Стратегические матрицы

Параграф 4.3.1. Ранжирование факторов

При сопоставлении возможностей и угроз, впрочем, как сильных и слабых сторон, принципиально возможны четыре варианта, показанные на Рис. 42.

Идеальный бизнес, который характеризуется многочисленными благоприятными факторами и немногими не благоприятными, если таковые имеются.

Спекулятивный бизнес, который характеризуется значительными как благоприятными, так и не благоприятными факторами.

Зрелый бизнес, характеризуется малочисленными как благоприятными, так и не благоприятными факторами.

Неблагоприятный бизнес, характеризуется ограниченными благоприятными факторами, но многочисленными не благоприятными.

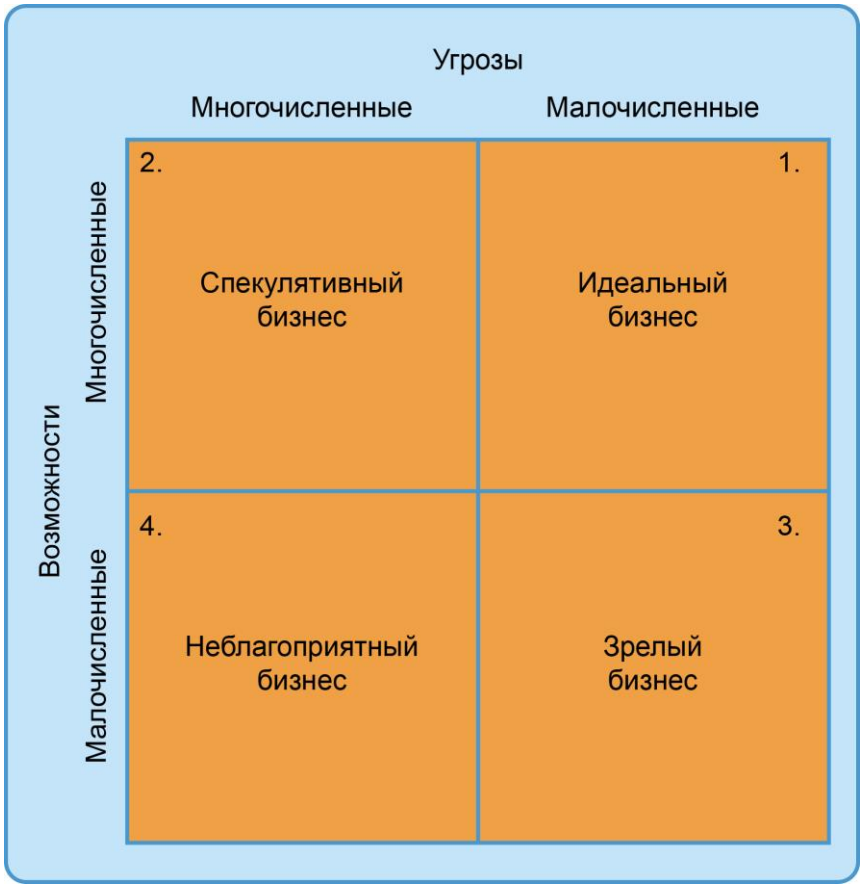


Рис. 42. Виды бизнеса при различном соотношении возможностей и угроз [5]

Такое сопоставление носит качественный характер и малоинформативно. Однако если использовать количественную оценку факторов, то можно при сопоставлении факторов SW и OT получить значительно больше информации [7]. Такое сопоставление фактически идентично ранжированию рисков в риск-менеджменте с помощью карт-рисков. Карта рисков представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности. Существенность и вероятность — это главные категории оценки риска. Карта рисков строится на основе реестра рисков и их количественных характеристик, полученных в процессе измерения, и представляет собой координатную плоскость с осями «последствия» и «вероятность» (Рис. 43). На ней отмечаются идентифицированные и измеренные риски. Фактически карта рисков — это наглядное изображение ранга рисков (см. Параграф 1.4.). При значительном ущербе и высокой вероятности проявления риска (правый верхний угол диаграммы) риски наиболее опасны и требуют немедленного вмешательства. В других случаях требуются разного рода действия, от принятия риска, до мероприятий по уменьшению его влияния. Этот же подход

фактически используется в различных модификациях в стратегическом менеджменте и подробно рассмотрен в «Управление риском в социально-экономических системах» Богоявленского С. Б [6].

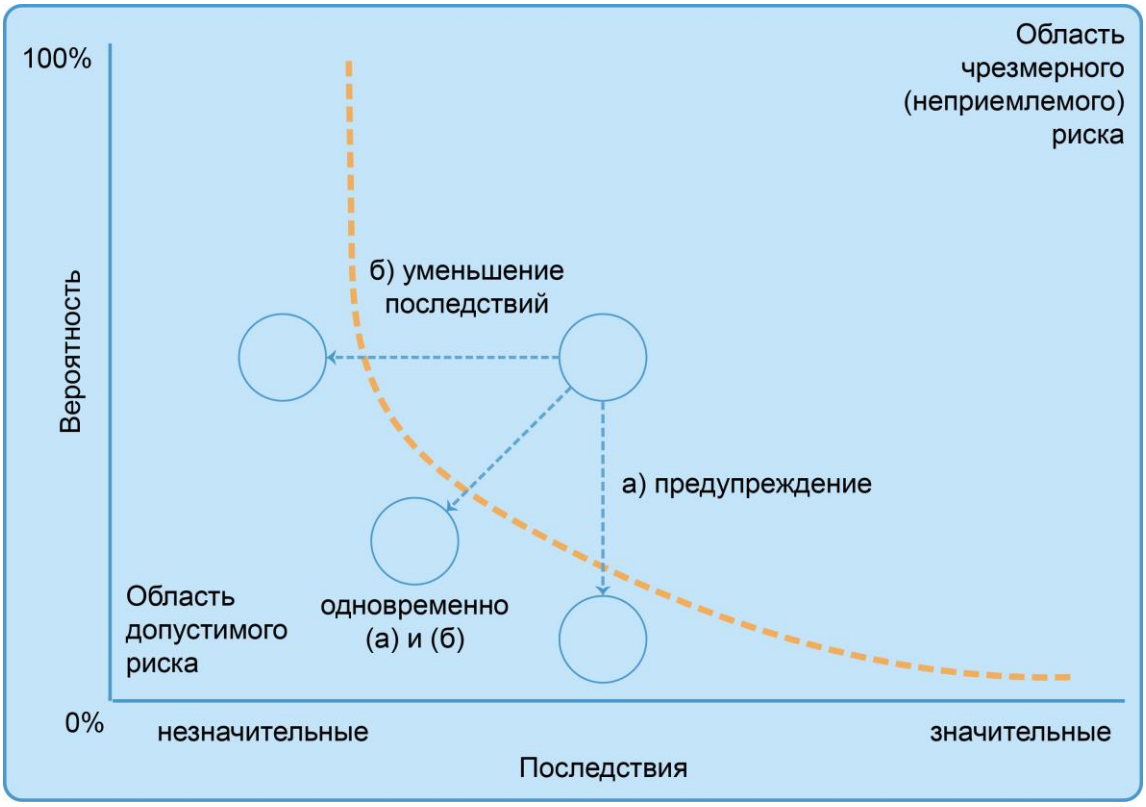


Рис. 43. Графическая иллюстрация уменьшения риска на карте рисков [6]

Для построения стратегических матриц, на основе ранее подготовленных в Модуле 2 и 3 таблиц готовится сводная таблица силы (мощности) и вероятности влияния факторов.

Если эти данные отобразить графически в координатах Сила (мощность) — Вероятность влияния, то получим 4 матрицы (две для внешних, две для внутренних факторов). В качестве примера рассмотрим построение матрицы для внешних и внутренних факторов.

Пример построения матрицы внешних факторов. На основе ранее подготовленных в Модуле 2 Таблицы 13 и 14 подготовим сводную таблицу силы (мощности) и вероятности влияния факторов внешней среды для перерабатывающего предприятия, действующего в аграрном секторе (Таблица 31).

Таблица 31. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния факторов внешней среды (гипотетический пример)

Основные внешние факторы	Взвешенная оценка	Вероятность
Возможности		
1. Подписано новое торговое соглашение с соседней страной, которое снимает запрет на импорт продуктов питания.	0,33	0,95
2. На рынке появился новый поставщик, предлагающий поставки продукции высокого качества.	0,09	0,95
3. Рынок переработки сельскохозяйственной продукции вырастет в следующем году на 15 % в следующем году.	0,48	0,75
4. В соседней стране налоговая ставка снижается на 3 % в следующем году.	0,1	0,85
Итого Возможности	1	
Угрозы		
1. Ассоциация потребителей отрасли планирует пересмотреть контракты с поставщиками (в том числе и с нашей компанией) в течение следующего квартала.	0,68	0,75
2. Метеорологи предсказывают экстремальные стихийные бедствия в следующем году.	0,06	0,65
3. Новый закон, требующий уменьшения добавления количества сахара в пищу на 20 %, может быть принят в следующем году.	0,42	0,55
4. Конкуренты открыли новый магазин в городе.	0,24	0,8
Итого Угрозы	1,4	0,75

Если эти данные отобразить графически в координатах Сила (мощность) — Вероятность наступления, то получим две матрицы, показанные на Рис. 44 для возможностей и для угроз.

На Рис. 44 приведен пример пусть для гипотетической, но конкретной ситуации. В общем случае, как для возможностей, так и для угроз характерно четыре отличающихся ситуации [5].

Наиболее значимым для компании является квадрант 2, возможности, попадающие в этот квадрант, имеют большую силу и значительную вероятность возникновения. Иногда для данного случая используют термин «Окно возможностей». Компания должна использовать их в первую очередь, стратегические действия опираются, прежде всего, на них. В нашем примере таких возможностей не выявлено, но зато есть возможности, располагающиеся в квадрате 3. В этом случае сила влияния фактора незначительна, в то время как вероятность

влияния достаточно велика. Все факторы, попавшие в этот квадрант матрицы, должны быть тщательно изучены, с точки зрения их быстрого использования в случае увеличения их влияния со временем.

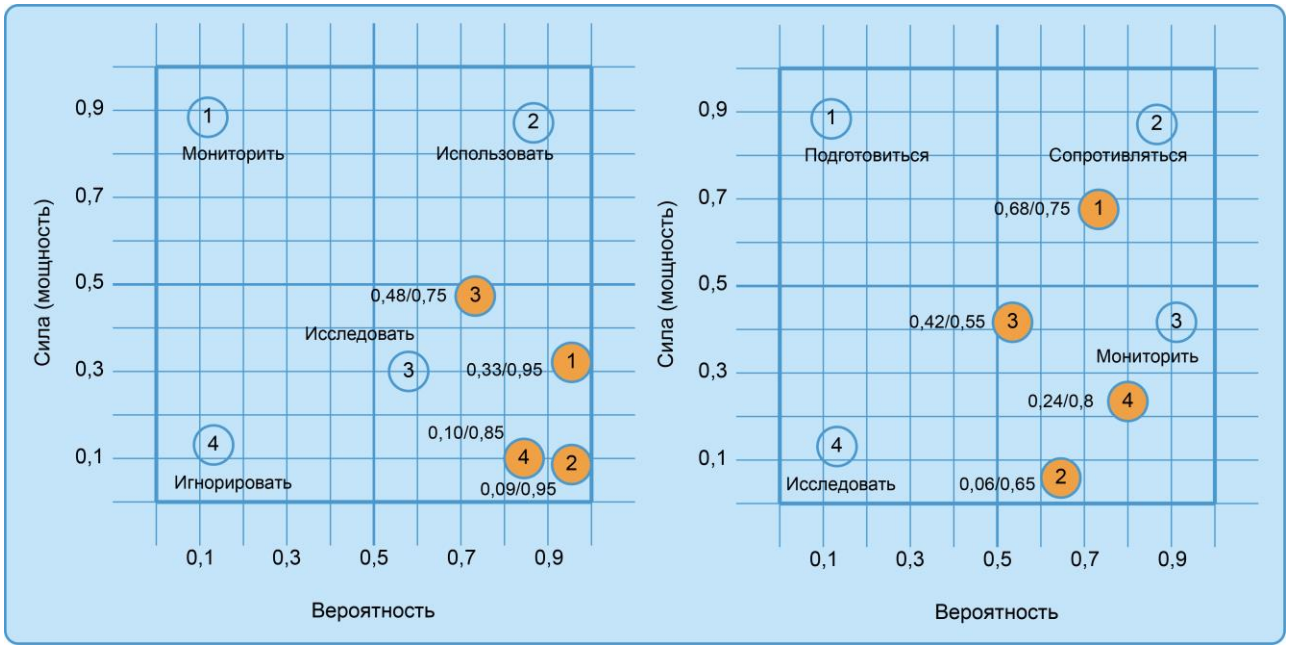


Рис. 44. Матрицы Сила — Вероятность влияния (Возможности слева, Угрозы справа)

На практике это обеспечивается подготовительными мероприятиями, направленными на изучение, организацию, контроль. Возможности, располагающиеся в квадранте 1, отличаются большой силой, но вероятность их влияния мала. Поэтому требуется дальнейший мониторинг этих факторов для контроля за возможным изменением вероятности проявления в будущем. Если вероятность возрастет, то их следует использовать также как и мероприятия из квадранта 2. Возможности, располагающиеся в квадранте 4, отличаются малой силой и малой вероятностью их влияния. На практике такие возможности обычно игнорируют.

Рассматривая угрозы для компании, следует также обратить первостепенное внимание на квадрант 2. В данном квадранте располагаются угрозы, характеризующиеся большой силой и вероятностью влияния. Такие угрозы требуют выработки адекватных ответных мер, направленных на уменьшение ущерба до минимума. В нашем примере такая угроза появляется в результате возможного действия Ассоциации потребителей отрасли и требует незамедлительных решительных действий. Логично предположить, что в первую очередь компанию должны интересовать именно эти угрозы. Это действительно так, однако довольно часто в этот квадрант попадают угрозы, которыми трудно управлять. Это, например, форс-мажорные обстоятельства или неожиданные изменения внешней среды,

которые ранее компания не видела. Поэтому все, что можно в этом случае сделать — это сформировать план мероприятий по минимизации силы влияния и вероятности их проявления, а также план действий на случай реализации данных угроз.

Угрозы, расположенные в квадранте 1, обладают большой силой влияния, но имеют небольшую вероятность. Поэтому компания должна иметь потенциал для принятия компенсационных решений при необходимости. Квадрант 3 содержит угрозы, неопасные для компании, не смотря на то, что вероятность наступления велика, но их сила влияния недостаточна. Однако угрозы, попадающие в этот квадрант, требуют внимательного рассмотрения, поскольку ошибка в оценке их силы может обернуться катастрофой для компании. Угрозы, сосредоточенные в квадранте 4 имеют относительно малую силу и вероятность влияния. В данный момент они не опасны, но их характеристики могут в будущем измениться и могут измениться в нежелательную для компании сторону.

Рассмотрим подобный пример для внутренних факторов. На основе ранее подготовленных Таблиц 28 и 29 подготовим сводную таблицу силы (мощности) и вероятности влияния факторов внутренней среды для магазина розничной торговли компьютерной техники (Таблица 32).

Таблица 32. Оценка силы (мощности) и вероятности влияния факторов внешней среды (гипотетический пример)

Ключевые внутренние факторы	Взвешенная оценка	Вероятность влияния
Сильные стороны		
1. Оборачиваемость запасов увеличилась с 5,8 до 6,7.	0,3	0,95
2. Средний чек на покупку вырос с $ 97 до $ 128.	0,28	0,85
3. Мотивация сотрудников на высоком уровне. Оценка мотивационного профиля по методике Герчикова показала, что среди сотрудников нет ни одного человека с избегательным типом мотивации.	0,3	0,7
4. Рекламные акции в магазине привели к росту продаж на 20 %.	0,15	0,5
5. Доходы от услуг по ремонту и обслуживанию сохранились на уровне 16 %.	0,6	0,45
6. Все сотрудники службы технической поддержки магазина имеют высшее специальное образование.	0,2	0,3
7. Кредиторская задолженность к совокупным активам снизилась до 34 %.	0,09	0,75
8. Выручка на одного работника выросла на 19 %.	0,06	0,6
Итого Сильные стороны	1,98	
Слабые стороны		
1. Доходы от продажи программного обеспечения снизились на 12 %.	0,9	0,8
2. Ограниченный доступ к магазину из-за открытой недавно новой дороги неподалеку.	0,45	0,5
3. Напольное покрытие и окраска стен требуют косметического ремонта.	0,04	0,4
4. Бытовые помещения нуждаются в капитальном ремонте.	0,04	0,4
5. Выручка от корпоративных клиентов снизилась на 8 %.	0,6	0,55
6. Магазин не имеет веб-сайта.	0,2	0,9
7. Срок реализации заказов поставщиками магазина возрос до 2,4 дней.	0,03	0,6
8. Часто клиенты вынуждены ожидать проверки товара.	0,04	0,45
Итого Слабые стороны	2,3	

Если эти данные отобразить графически в координатах Сила (мощность) — Вероятность влияния, то получим две матрицы, показанные на Рис. 45 для сильных и слабых сторон. В общем случае, как для сильных, так и для слабых сторон характерно четыре отличающихся ситуации [5].

В этом случае также наиболее значимым для компании является квадрант 2, факторы, попадающие в этот квадрант, имеют большую силу и значительную вероятность влияния.

Это именно те сильные стороны, вокруг которых может строиться стратегия. Компания должна использовать их в первую очередь, стратегические действия опираются, прежде всего, на них. В нашем примере таких возможностей не выявлено, но зато есть факторы, располагающиеся в квадрате 3. В этом случае сила влияния фактора незначительна, в то время как вероятность влияния достаточно велика. Все факторы, попавшие в этот квадрант матрицы, должны быть тщательно изучены, с точки зрения их быстрого использования в случае увеличения их влияния со временем.

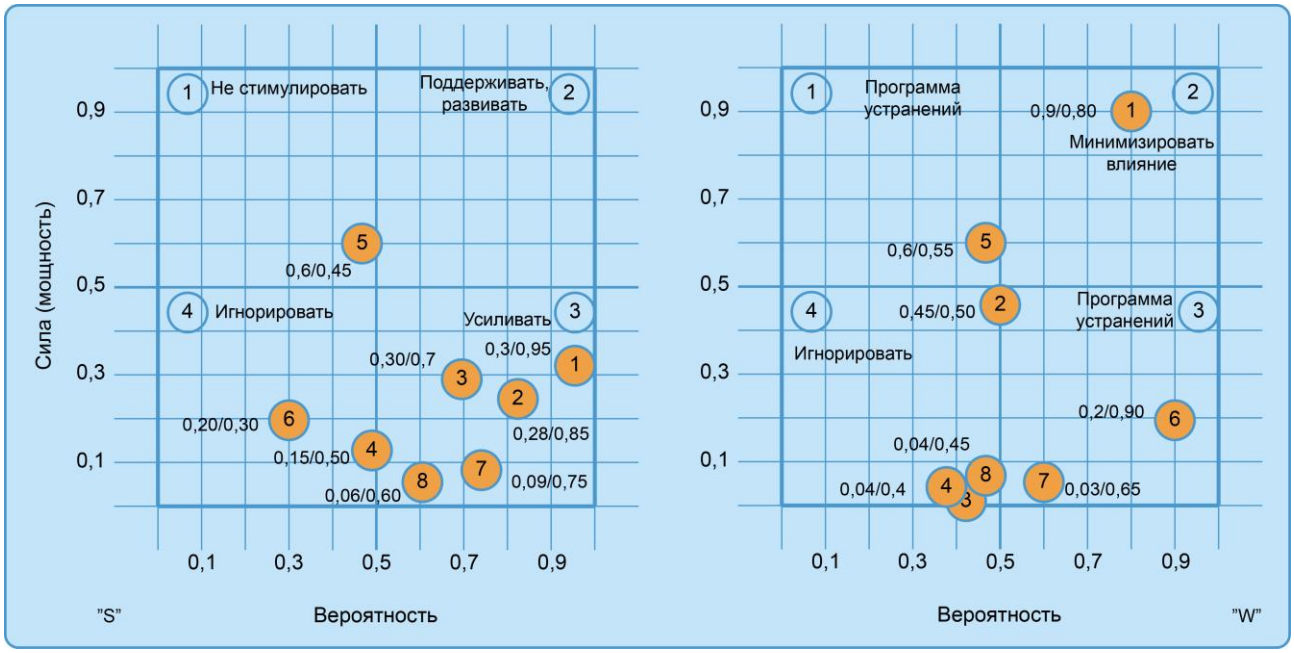


Рис. 45. Матрицы Сила — Вероятность влияния (Сильные стороны слева, Слабые справа)

На практике это обеспечивается подготовительными мероприятиями, направленными на изучение, организацию, контроль. Сильные стороны, располагающиеся в квадранте 1, отличаются большой силой, но вероятность их проявления мала. Это «не нужные силы». Поэтому требуется дальнейший мониторинг этих факторов для контроля за возможным изменением вероятности проявления в будущем. Если вероятность возрастет, то их следует использовать также, как и мероприятия из квадранта 2. Во всяком случае инвестиции в их развитие не требуется. Факторы, располагающиеся в квадранте 4, отличаются малой силой и малой вероятностью их влияния. На практике такие возможности обычно игнорируют.

Рассматривая слабые стороны компании, следует также обратить первостепенное внимание на квадрант 2. В данном квадранте располагаются факторы, характеризующиеся большой силой и вероятностью влияния. Такие слабые стороны требуют выработки адекватных ответных мер, направленных на уменьшение ущерба до минимума. Логично предположить, что в первую очередь компанию должны интересовать именно эти слабые стороны. Это действительно так, однако все, что можно в этом случае сделать — это

сформировать план мероприятий по минимизации силы влияния и вероятности их проявления, а также план действий на случай проявления данных слабых сторон. Это связано с тем, что процесс преобразования слабых сторон в сильные требует значительных инвестиций и времени. От слабых сторон следует избавляться заблаговременно.

Слабые стороны, расположенные в квадранте 1, обладают большой силой влияния, но имеют небольшую вероятность влияния. Поэтому компания должна иметь потенциал для принятия компенсационных решений при необходимости. Квадрант 3 содержит слабые стороны, неопасные для компании. Несмотря на то, что вероятность их влияния велика, но их сила влияния недостаточна. Однако слабые стороны, попадающие в этот квадрант, требуют внимательного рассмотрения, поскольку ошибка в оценке их силы может обернуться катастрофой для компании. Угрозы, сосредоточенные в квадранте 4 имеют относительно малую силу и вероятность влияния. В данный момент они не опасны, но их характеристики могут в будущем измениться и могут измениться в нежелательную для компании сторону.

Некоторые исследователи ограничиваются ранжированием факторов с использованием коэффициента, полученного путем перемножения силы фактора на вероятность. Это аналогия с рейтингом риска (см. Параграф 1.4.). Это позволяет ограничить рассмотрение небольшим количеством факторов, которые характеризуются высокой силой воздействия и вероятностью влияния. Другими словами, попадают в квадрат 2. С нашей точки зрения — это неверный подход, поскольку ориентирует исследователя только на принятия срочных, неотложных мер и не позволяет подготовиться к будущему. Это важно для ситуационного анализа, но не стратегического.

Параграф 4.3.2. Выбор стратегий

В завершение отметим, что количественное сопоставление силы внешних и внутренних факторов позволяет наметить в общем виде путь развития компании. Для этого необходимо суммы оценок факторов полученных в матрицах IEF и EEF сопоставить в табличном виде. В нашем случае выписываем сумму взвешенной оценки благоприятных внешних факторов (возможности) и неблагоприятных внешних факторов (угрозы), полученных в Таблице 31. и заносим в таблицу, подобную Таблице 33. В эту же таблицу заносим сумму взвешенных оценок сильных и слабых сторон, полученных в Таблице 32. Сопоставляя эти значения, выбираем наибольшие, отдельно по внутренним и внешним факторам. Естественно, что в данном случае Таблицах 31 и 32 относятся к разным компаниям и рынкам, поэтому Таблицу 33 следует рассматривать как гипотетический пример.

Таблица 33. Сопоставление силы (мощности) внешних и внутренних факторов

Группы факторов	Суммарное значение силы влияния	Наибольшее значение
Сильные стороны (S)	0,67	S
Слабые стороны (W)	-0,57	
Возможности (O)	0,55	O
Угрозы (T)	-0,44	

В зависимости от полученного результата, по Стратегической матрице (Таблица 34) выбираются рекомендации для работы компании на рынке. В нашем примере преобладают Возможности и Сильные стороны, поэтому стратегическое направление компании будет ориентироваться на Развитие бизнеса.

Таблица 34. Стратегическая матрица выбора стратегий

	Преобладают Возможности (O)	Преобладают Угрозы (T)
Преобладают Сильные стороны (S)	Развитие бизнеса	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преобладают Слабые стороны (W)	Совершенствование бизнеса	Ликвидация проблем

Для корректного результата следует помнить о том, что оценка как внешних, так и внутренних факторов должна выполняться с использованием одинаковых оценочных шкал. Только в этом случае можно получить сопоставимые результаты.

Параграф 4.4. Объединенная матрица Внутренней и Внешней среды (IE Matrix)

Напомним, что результаты анализа выявления факторов оформляются в виде матрицы внешней среды (см. Параграф 2.3.2.) EEF и матрицы внутренней среды (см. Параграф 3.5.2.) IEF [10]. На основе этих количественных данных имеется возможность построить объединенную матрицу внешней и внутренней среды. Получаемая Матрица, подобна матрице McKinsey.

Как Вам уже известно, «матрица GE/McKinsey» (матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций, экран бизнеса) позволяет провести многокритериальную оценку компаний или отдельных СБЕ (стратегические бизнес-единицы) на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции СБЕ в отрасли; ось Y — привлекательность отрасли [9] (Рис. 46).

Привлекательность отрасли	Сила позиции бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	Инвестирование и рост	Инвестирование и рост	Избирательность
Средняя	Инвестирование и рост	Избирательность	Сбор урожая/уход с рынка
Низкая	Избирательность	Сбор урожая/уход с рынка	Сбор урожая/уход с рынка

Рис. 46. Структура матрицы GE/McKinsey [9]

Принято три уровня градации привлекательности и силы бизнеса: сильная, средняя, слабая. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух показателей, образует решетку, которая делится на три зоны [9]. Основное внимание в модели GE/McKinsey сосредотачивается на балансе инвестиций. Определяя позиции каждого отдельного вида бизнеса в пространстве стратегических позиций матрицы GE/McKinsey, выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность организации в целом в ближайшем будущем. Общий стратегический принцип, пропагандируемый моделью GE/McKinsey, заключается в необходимости увеличения ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в привлекательных отраслях, если у организации при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращении направляемых в данный вид бизнеса ресурсов, если позиции самого рынка или организации на нем оказываются слабыми. Для любого вида бизнеса, оказывающегося между двумя этими позициями, стратегия будет селективной.

Следует подчеркнуть, что сильные стороны организации (ось X) включают определенные характеристики организации (9 позиций) и в значительной степени определяются на

основании сравнения уровня доходности соответствующего бизнеса организации по сравнению с его положением у конкурентов. Привлекательность отрасли (ось У) характеризуется также определенными показателями рынка (6 позиций) и основывается на предположении, что она обязательно отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли.

Подобным образом строится и объединенная матрица внешней и внутренней среды (IE Matrix) [1]. Точно также матрица строится в формате 3 х 3, точно также в качестве координат матрицы выбирается внешняя и внутренняя среда. Однако в качестве внутренней среды используется не стандартные показатели, характеризующие конкурентоспособности компании, а конкретные сильные и слабые стороны компании (ось Х), присущие только данной компании. В качестве внешней среды используется не привлекательность отрасли, определяемая по строго определенным показателям, а конкретные факторы внешней среды, которые оказывают влияние на исследуемую компанию (ось Y). В этом случае матрица приобретает вид, показанный на Рис. 47. Данные параметры берутся из ранее подготовленных матриц внутренней (IEF) и внешней (EEF) среды.

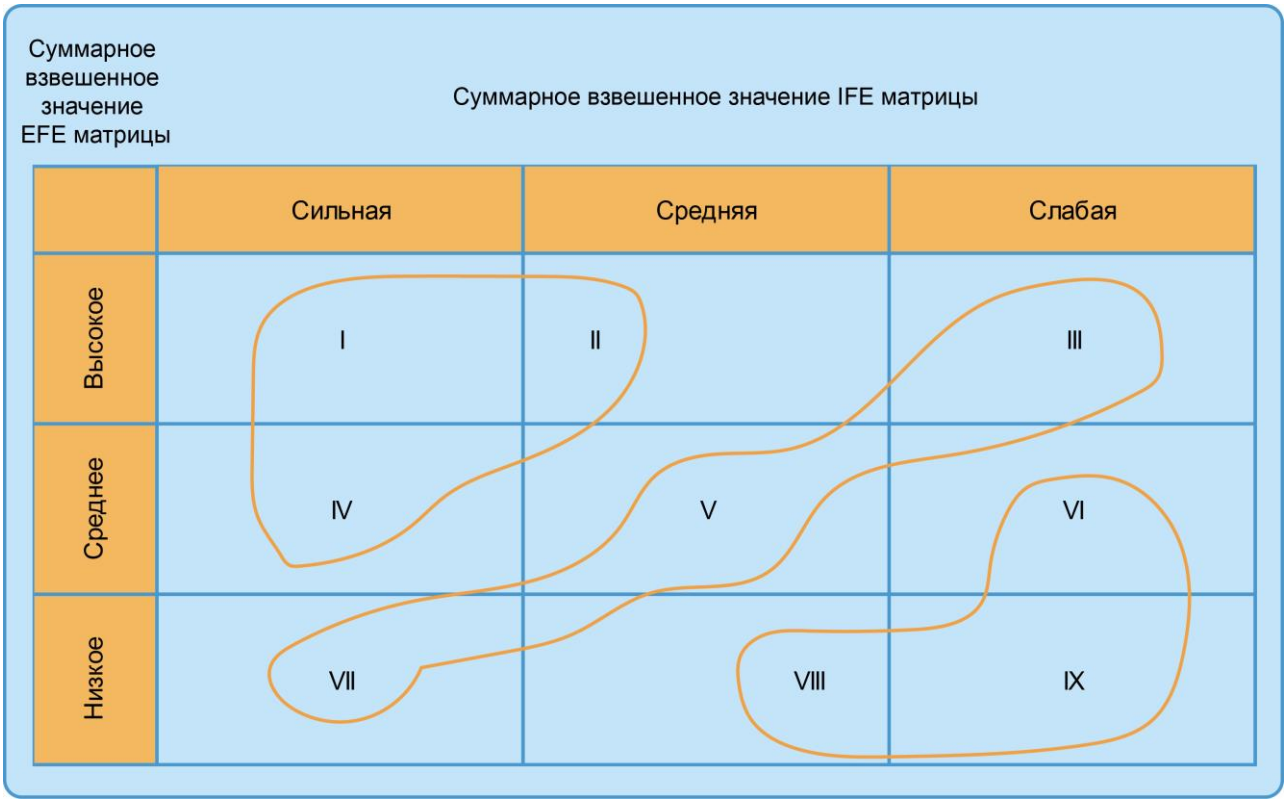


Рис. 47. Общий вид объединенной матрицы внешней и внутренней среды (IE Matrix) [1] (адаптировано)

Не трудно заметить, что стратегические последствия каждой матрицы различны. Объединенную матрицу внешней и внутренней среды можно разделить на три основных участка, которые имеют разные стратегические последствия.

В качестве рекомендаций для подразделений, которые попадают в ячейки I, II, IV, могут быть рекомендации по выбору стратегий типа «стратегий роста». В частности, это стратегии интенсивного роста (проникновение на рынок, развитие рынка, и разработка продукта), а также стратегии интеграции (обратная интеграция, интеграция вперед и горизонтальная интеграция).

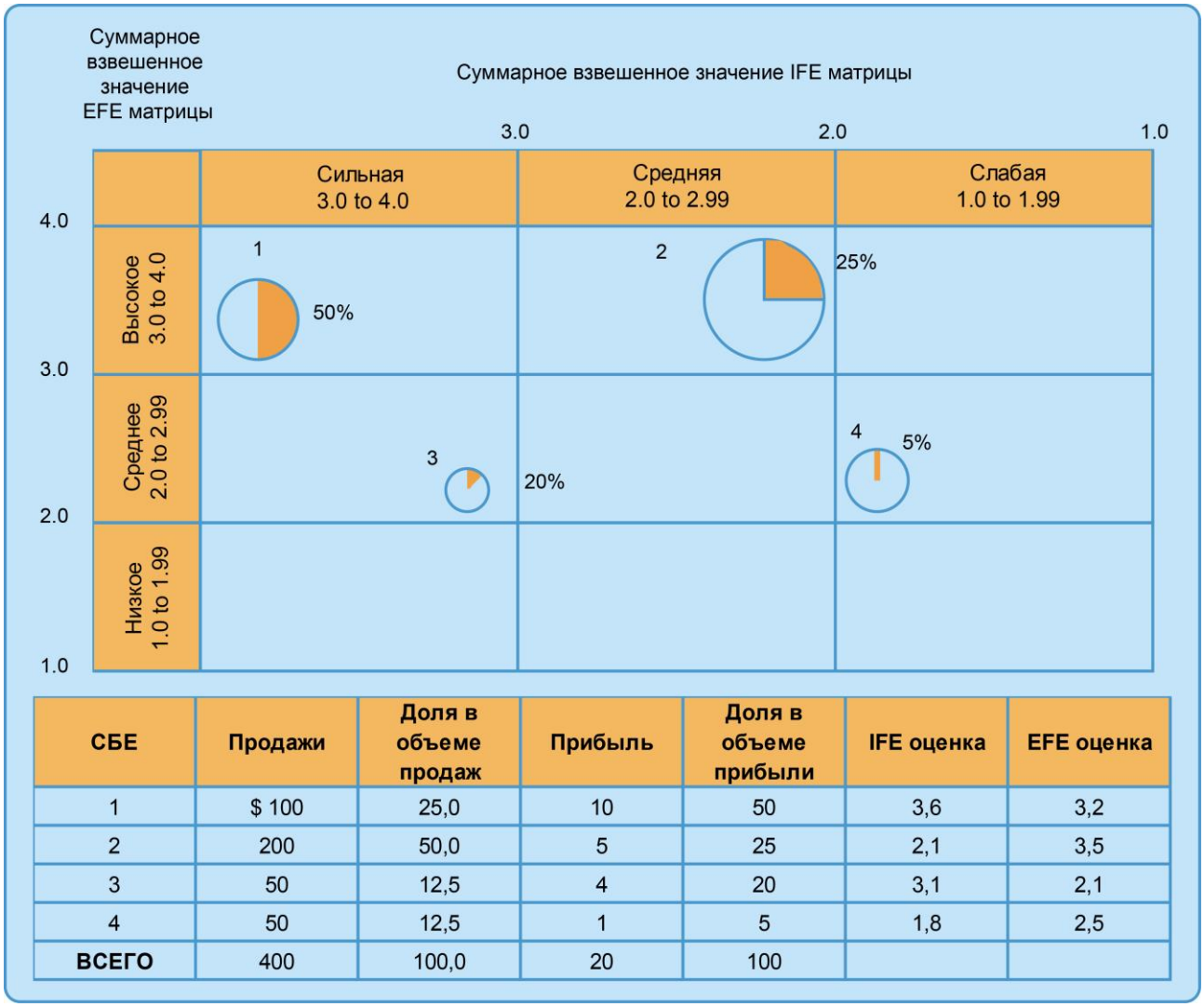
Рекомендации для подразделений, которые попадают в ячейки III, V, VII могут включать рекомендации по выбору стратегий типа «удержания и поддержания». К ним относятся стратегии проникновения на рынок и разработки продукта. Для подразделений, которые попадают в ячейки VI, VIII, IX рекомендации включают стратегии сбора урожая или ликвидации. Обобщенно рекомендации представлены в Таблице 35.

Таблица 35. Рекомендуемые стратегии объединенной матрицы внешней и внутренней среды (IE Matrix) [10]

Ячейки матрицы	**I, II, IV,**	**III, V, VII**	**VI, VIII, IX**
Группа стратегий	Органический рост и рост за счет интеграции	Удержания и поддержания	Сбор урожая или ликвидация
Стратегии	• Интеграция назад, вперед, горизонтальная; • проникновение на рынок; • развитие рынка; • развитие продукта.	• Проникновение на рынок; • разработка продукта.	• Сокращение штатов; • продажа активов.

Для построения IE Матрицы следует сумму взвешенных оценок IFE матрицы отложить по оси X, а сумму взвешенных оценок EFE матрицы по оси Y. Если матрицы IFE и EFE строились для корпоративного уровня, то и матрица IE будет отражать ситуацию на корпоративном уровне.

Однако если эти матрицы IFE и EFE строились для отдельных направлений деятельности компании (отдельных СБЕ), то и на матрице получим рекомендации по стратегии каждого СБЕ. Пример такого случая рассмотрен в работе Фрэда Р. Дэвида «Стратегический менеджмент: концепции и случаях» [1] и показан на Рис. 48. В данном примере показана ситуация для компании, состоящей из четырех подразделений (СБЕ).



СБЕ	Продажи	Доля в объеме продаж	Прибыль	Доля в объеме прибыли	IFE оценка	EFE оценка
1	$ 100	25,0	10	50	3,6	3,2
2	200	50,0	5	25	2,1	3,5
3	50	12,5	4	20	3,1	2,1
4	50	12,5	1	5	1,8	2,5
ВСЕГО	400	100,0	20	100		

Рис. 48. Пример объединенной матрицы внешней и внутренней среды (IE Matrix) [1]

Под матрицей приведена таблица с некоторыми данными, характеризующими эти СБЕ. Расположение окружностей на матрице показывают, что для СБЕ 1, 2, 3. следует выбирать стратегии роста. СБЕ 4 является кандидатом на ликвидацию или реализацию стратегии сбора урожая. Как показано на рисунке СБЕ 2 вносит наибольший вклад в структуру продаж компании и поэтому представлена кругом с наибольшим диаметром. Удельный вес в общем объеме прибыли можно показать размером сегмента круга. Так СБЕ 1 приносит самую значительную прибыль, это показано наибольшим сегментом. Эти дополнительные данные повышают информативность матрицы.

Следует подчеркнуть, что для построения объединенной матрицы внешней и внутренней среды (IE Matrix) шкала оценки должна быть точно такой же, как и при построении матриц IFE и EFE. На Рис. 48 использована шкала от 1 до 4. Оценка 1 соответствует минимальному значению силы влияния факторов, а 4 — максимальному значению. В этом случае среднее

значение составляет 2,5, а суммарное взвешенное значение IFE матрицы в баллах характеризуется как слабое при значениях от 1,0 до 1,99. Это означает, что слабые стороны компании превышают сильные. При значениях от 2,0 до 2,99 сила влияния считается средней. Значения от 3,0 до 4,0 характеризует сильное влияние. Т. е. сильные стороны компании превышают слабые. Хочу подчеркнуть, что указанные диапазоны значений относятся также к суммарному взвешенному значению EFE матрицы. В этом случае наименование диапазонов будет несколько отличаться Отличие в том, что низкий диапазон значений означает, что неблагоприятные факторы (угрозы) во внешней среде превалируют над благоприятными (возможности). В то время как высокий диапазон означает, что благоприятные факторы (возможности) во внешней среде превалируют над не благоприятными (угрозами).

При использовании других шкал, следует использовать три уровня градации, разделяя значения на равные промежутки. Например, если в процессе анализа использована семибальная шкала (от 0 до 6), то средним значением будет 3 балла, а диапазоны значений будут шире:

- от 0 до 1,99 низким, слабым;
- от 2 до 3,99 средним;
- от 4 до 6 высоким, сильным.

Выводы модуля

1. Формулирование стратегии осуществляется путем сопоставления внутренних и внешних факторов. Основным методом сопоставления является SWOT-анализ, который является подходом, выращенным усилиями многих исследователей.
2. SWOT-анализ это не просто перечень сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, приведенный в виде матрицы 2 x 2. Именно эту матрицу часто называют SWOT-анализом. Перечисление внешних и внутренних фактором это только полдела. Важно сопоставить перечисленные факторы и сделать из этого далеко идущие выводы.
3. Способы сопоставления разнообразны, однако все это разнообразие имеет одну и ту же логику, и составляют семейство способов под общим названием SWOT. К ним относятся:
    - качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix);
    - построение стратегических матриц SW и OT;
    - построение количественных матриц Внешняя – Внутренняя среда (IE Matrix).
4. Качественный экспресс-анализ, основанный на суждениях отдельных лиц, представляет собой некий эскиз, набросок. Такой экспресс метод позволяет выдвинуть идеи действий, но сами идеи требуют последующего уточнения.

5. В основу SWOT-анализа должна быть положена серьезная аналитическая работа, включающая как выявление внешних и внутренних факторов на базе системного сканирования самой компании и ее внешней среды, так и сопоставление внешних и внутренних факторов.
6. Качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix) проводится путем выявления на рациональной основе факторов и сопоставление их на основе опыта и интуиции исследователей.
7. Способами, помогающими формулированию стратегических альтернатив, на основе сопоставления служат перекрестный анализ по принципу «каждый с каждым» и рассмотрение «поля сил».
8. Стратегии бизнеса при различном соотношении возможностей и угроз, сильных и слабых сторон отличаются. На основе сопоставления возможно количественное ранжирование внешних и внутренних факторов и построение так называемых «стратегических матриц». В свою очередь сопоставление стратегических матриц позволяет выработать рекомендации по стратегиям бизнеса.
9. Количественный анализ в виде построения объединенной матрицы Внутренней и Внешней среды (IE Matrix), позволяет наметить более детально стратегические пути компании.
10. Для уменьшения субъективности при качественном и количественном сопоставлении факторов следует использовать экспертные опросы. Методика проведения экспертных опросов приведена в Приложении 1.

Задания для самопроверки

Задание 7. Пройдите тестирование.

1. **В чем заключается методология SWOT-анализа?**

   а) методология SWOT-анализа заключается, во-первых, в выявлении внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установлении связей между ними;

   б) методология SWOT-анализа заключается в выявлении внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз;

   в) методология SWOT-анализа заключается в установлении связей между внешними и внутренними факторами;

   г) методология SWOT-анализа заключается в выявлении факторов макросреды (дальнего окружения) и отрасли (ближнее окружение), которые можно использовать для формулировании стратегии;

д) методология SWOT-анализа заключается выявление ресурсов, способностей компании, которые можно использовать для создания устойчивого конкурентного преимущества.

2. **Сопоставление факторов в SWOT-анализе проводится по следующим направлениям:**

   а) Сила – Возможности;

   б) Сила – Угрозы;

   в) Слабость – Возможности;

   г) Слабость – Угрозы;

   д) Сила – Слабость;

   е) Возможности – Угрозы;

   ж) все ответы верны.

3. **Методика качественного экспресс SWOT-анализа характеризуется:**

   а) формулированием факторов на естественном языке;

   б) формулированием факторов на основе суждений сотрудников компании;

   в) представленные решения требуют последующего уточнения;

   г) сформулированные факторы носят случайный характер;

   д) сформулированные факторы носят рациональный и системный характер.

4. **Какие стратегии целесообразно реализовывать в случае, когда во внешней среде преобладают Угрозы (T), а во внутренней среде преобладают Сильные стороны (S):**

   а) развитие бизнеса;

   б) совершенствование бизнеса;

   в) гибкое реагирование (компенсация угроз);

   г) ликвидация проблем;

   д) нет верных ответов.

5. **Если на объединенной матрице Внутренней и Внешней среды (IE Matrix) компания позиционируется в квадранте 1 (суммарное взвешенное значение внешней среды высокое, а суммарное взвешенное значение внутренней среды сильное), то компания может выбирать стратегии:**

   а) интеграция назад, вперед, горизонтальная;

   б) проникновение на рынок;

   в) развитие рынка;

   г) развитие продукта;

   д) все ответы верны.

Задание 8. После проведения стратегического анализа и построения объединенной матрицы внешней и внутренней среды (IE Matrix) Стратегические Бизнес Единицы Вашей компании (СБЕ) расположились в следующих квадрантах:

СБЕ 1 — квадрант **III**;

СБЕ 2 — квадрант **V**;

СБЕ 3 — квадрант **VI**;

СБЕ 4 — квадрант **II**;

Какие рекомендации можно дать по каждой СБЕ?

Ключи к заданиям

Задание 7.

1	а)
2	ж)
3	а), б), в), г)
4	в)
5	д)

Задание 8.

СБЕ 1 — квадрант **III;** Проникновение на рынок, Разработка продукта.

СБЕ 2 — квадрант **V;** Проникновение на рынок, Разработка продукта.

СБЕ 3 — квадрант **VI;** Сокращение штатов, Продажа активов.

СБЕ 4 — квадрант **II;** Органический рост и рост за счет интеграции.

Темы эссе, курсовых работ, рефератов

1. Виды SWOT-анализа, их особенности.
2. Организация на практике сопоставления внутренних и внешних факторов.
3. Объединенная матрица внешней и внутренней среды (IE Matrix).
4. Стратегические матрицы и их использование для выбора стратегии.
5. Критика SWOT-анализа.

Источники информации по модулю

1. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases / 13th ed. — Prentice Hall. 2011.
2. Hussey D. Company analysis: determining strategic capability / Strategic Change, Jan–Feb 2002 11: 43–52 (2002).
3. Pahl N., Richter A. SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach. Pages: 92, Published: 2009-04. München GRIN Verlag GmbH 2009.
4. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Education. 2015.

5. Wilson R., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control, Third edition, published 2013 by Routledge, New York, USA.
6. Богоявленский С. Б. Управление риском в социально-экономических системах: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 144 с.
7. Ван Ассен М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. 2-е изд. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011.
8. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
9. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012.
10. Смирнова Н. К. Анализ готовности организаций к проведению изменений. (Модуль 13-02) — М.: Moscow Business School, 2013.
11. Толкач В. В. «Методы стратегического анализа». (Модуль 10-02) — М.: Moscow Business School, 2015.

Электронные ресурсы

12. Friend G., Zehle S., Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd, 2009. https://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf
13. MARKETOPEDIA — онлайн энциклопедия маркетинга. SWOT-анализ. http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html
14. Porter M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), pp. 609-620 Published by: Academy of Management Stable URL: https://www.jstor.org/stable/257639?seq=1
15. История SWOT-анализа. Компания «БК-Аркадия». http://www.bp-arkadia.ru/publication7/
16. Мурзинов А. В. Вот и SWOT. «Записки декана». https://www.dekanblog.ru/2013/03/swot/vot-i-swot/
17. Репьев А. П. Убожество SWOT. [Электронный ресурс] http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm

Итоги

Сопоставление факторов вообще и SWOT-анализ в частности является заключительной стадией стратегического анализа. Естественно, что успех этого сопоставления закладывается на предварительных стадиях выявления и оценки факторов внешней и внутренней среды. Поэтому в качестве заключения рассмотрим важные особенности предварительных стадий и всего анализа в целом.

Первое. Напомним, что в предисловии к настоящему курсу отмечалась, что модели и методы стратегического менеджмента, разработанные достаточно давно потеряли свою «универсальную справедливость» [5] и не могут играть ту предписывающую роль, которую они заслуженно играли ранее. Их использование, по-прежнему, полезно, но меняется их роль. Модели и методы все больше и больше становятся не столько средством разработки практических рекомендаций, сколько средством анализа, помогающим при подготовке практических рекомендаций [2].

Важность систематического анализа как неотъемлемого элемента процесса создания стратегии не вызывает никаких сомнений. Без такого анализа формулирование стратегии, особенно на уровне высшего руководства, будет хаотичным и лишенным основы для сравнения и оценки альтернатив [1]. Кроме того, стратегическое планирование — это не какая-то «разовая» вещь, ее нельзя включать и выключать, словно кран, и при этом ожидать, что оно будет все время оставаться эффективным. Стратегия требует и заслуживает долгосрочной вовлеченности [7].

Второе. Кроме того, в курсе отмечено, что процесс разработки стратегии не является исключительно аналитическим процессом. Наряду с логикой в нем присутствует значительный элемент суждений, умозаключений, интуиции. С одной стороны, стратегический анализ предлагает анализ ситуации на основе, заложенной в него системы. А именно, системное выявление внутренних и внешних факторов и последующее их сопоставление. В этом смысле он рационален и логичен. Одновременно стратегический анализ позволяет, вернее, требует, от аналитика применять творчество. Т. е. инструмент выполняет функцию метода стимулирования творческого мышления. С первого взгляда это выглядит неправдоподобным — использование рациональных шаблонов стимулирует творчество. Парадокс? Нет ничего парадоксального, все методы, стимулирующие творчество и поиск нового, представляют некий прием, алгоритм, который задает направление мыслей, дисциплинируют мышление. Тем самым повышает вероятность создания новых идей за счет организации процесса поиска.

Дополнительно отметим следующее. Как известно, мыслительная деятельность человека по роду осознанности и развернутости характеризуется логическим (дискурсивным) и

интуитивным мышлением [6]. За данные виды мышления отвечает соответственно левое и правое полушарие мозга человека. Стройная теория, базирующая на логике и системности, обеспечивает рациональное принятие решений, на основе логического анализа и системного рассмотрения объекта. Что, кстати, не гарантирует успех. Хотя бы потому, что теория всегда ограничена, в мире нет ничего абсолютного, все относительно. В противовес этому, интуитивное решение не выводится на законах логики, а приходит как бы ни откуда в виде озарения. В последствие это решение может найти логическое объяснение и может привести к положительным результатам. В этом смысле интуитивное решение базируется на неявной (неосознанной) логике.

Следует отметить еще один важный аспект — мозг хранит многочисленную информацию (факты, данные), полученную как в процессе жизни человека, так и процессе текущего исследования, которое проводит человек в определенный период. Например, при анализе компании, рынка, выполнении производственного задания, или в процессе реализации какой-то жизненной ситуации. Мозг человека можно, если смотреть упрощенно, представить как своего рода библиотеку или базу данных. Логическое мышление, за которое отвечает левое полушарие, обеспечивает в соответствии с законами логики оперирование этой информацией, установление причинно-следственных связей, подготовку умозаключений, выводов и решений. Правое полушарие оперирует образами, смыслом (не фактами и данными) и обеспечивает принятие решений, формулирование выводов на основе воображения, обеспечивает возможность мечтать и фантазировать, рассматривает проблему в целом, не применяя анализа. Тем не менее, не смотря на «распределение» функций между полушариями, они взаимодействуют друг с другом идеально [4]. Причем это взаимодействие происходит практически всегда. Логика и интуиция живут друг с другом рядом, и только от нас зависит, что в нашем мышлении превалирует в настоящее время. Значительно чаще, в силу воспитания и навыков, полученных в процессе обучения, в силу тех ситуаций, в которых существует человек, мы более склонны к логическому мышлению и творчества за собой не замечаем. Но можем использовать методы, стимулирующие творческое мышление.

В завершении данного отступления о видах мышления отметим, что чем богаче «база данных», чем больше знаний об объекте мы имеем, тем больше возможностей, как для логических выводов, так и для творчества. Вывод — стратегический анализ это, прежде всего аналитическая деятельность, которая служит базой для принятия творческих решений.

Третье. Обычно, в процессе анализа формулирование внутренних факторов не вызывает трудностей. Сильная или слабая сторона деятельности компании или подразделения выявляется просто. Угрозы, большей частью также выявляются без проблем. Русский язык

подразумевает, что угрозы приходят извне. А вот формулирования «возможностей» вызывает затруднения. Русский язык подразумевает под словом «возможности» некое разрешительное толкование, у нас есть возможности, т. е. я могу, мы можем. В то же время в SWOT-анализе внешние благоприятные факторы называют OPPORTUNITIES, что переводится как шансы, стечение обстоятельств, перспектива, и, конечно, возможности. Вероятно переводчики, в свое время выбрали не самый лучший вариант перевода, чем ставят в ступор многих исследователей до сих пор. Рекомендую вместо наименования группы факторов «возможности» использовать наименование «благоприятные внешние факторы», что уменьшит количество ошибок.

Четвертое. Трудности в понимании факторов на этом не кончаются. Очень часто утверждают, что внутренние факторы могут таить в себе возможности и угрозы для компании, поэтому мол, нужно применять не только внешние возможности и угрозы, но и внутренние возможности и угрозы. С точки зрения русского языка это приемлемо. Например, наша компания может расширить рынки или увеличить долю на рынке. Такая возможность есть. Приемлемо с точки зрения языковой практики, но не приемлемо с точки зрения логики, заложенной в SWOT-анализе. Возможность расширения рынков или увеличения доли на рынке, не есть наша сила, это есть наше желание, намерения, цель, в конце концов, которые базируются на имеющихся ресурсах, опыте и, конечно же, потребности рынка. В качестве примера приведем следующую широко используемую формулировку «внутренней возможности». Значительные объемы производства создают возможность выхода на рынки соседнего региона. С точки зрения русского языка все ясно, понятно и правильно. Но с точки зрения методологии SWOT-анализа не верно. Описываемая возможность обусловлена имеющейся мощностью производства, т. е. мощность производства — это сильная сторона компании. А поставка продукции в соседние регионы — это следствие этой сильной стороны.

Еще раз рекомендую вместо наименования группы факторов «возможности» использовать «благоприятные внешние факторы», что уменьшит количество ошибок. Но кроме этого после формулирования факторов, проверьте их. Внутренние факторы характеризуют объект анализа, внешние — внешнюю среду. Продемонстрирую это на ряде ошибок, которые встречал на практике.

Пятое. Рассматривая стратегический анализ в работе Дженстера П. и Хасси Д. «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей» [3] отмечается ситуационный характер факторов. Например, по большей части силу или слабость следует рассматривать в контексте. Этим контекстом могут быть:

- видение и стратегия организации;
- ожидания клиентов;

- действия конкурентов;
- тенденции окружающей среды;
- ожидания акционеров.

Это означает, что нет абсолютных сильных и слабых сторон, они относительны по отношению к контексту, в рамках которого действует организация. Например, сильные и слабые стороны будут способствовать или мешать достижению конкретного видения и стратегии. При изменении стратегии сильные стороны могут потерять свою значимость, а слабые набрать силу. Точно так же, внешние возможности и угрозы являются таковыми в определенной ситуации.

Шестое. Отметим, что SWOT достаточно универсальный инструмент, используемый в разных случаях. При рассмотрении анализа обычно его описывают без оглядки на область и цели использования. Это порождает массу разночтений. Объект анализа предопределяет содержание внешней среды и внутренних факторов. Например, если объектом анализа является компания (фирма, организация, предприятие), то внешним, по отношению к объекту, является политика, экономика, социум, технология, поставщики, покупатели, конкуренты, товары заменители и пр. Внутренняя среда характеризуется ресурсами, реализованной технологией производства, бизнес-процессами различного уровня, корпоративной культурой, целями, стратегиями и т. д.

Если же объектом является структурное подразделение компании, то внешним, по отношению к объекту выступают смежные подразделения и должностные лица самой компании, система управления, принятая в компании, корпоративная культура, цели, стратегии, список можно дополнить. Макросреда, рынок и рыночные факторы, бесспорно, также влияет, однако это влияние косвенное и проявляется большей частью через уже перечисленные факторы. Внутренняя среда структурного подразделения также изменяется и включает уже ресурсы, технологию, бизнес-процессы, культуру, цели, стратегии именно этого подразделения. Обращаю внимание на это только потому, что, как видите, очень просто подменить понятия.

Источники информации по итогам

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
2. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. — Издательство «Дело» АНХ, — 2008.
3. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.

4. Зденек М. Развитие правого полушария. (Углубленная программа высвобождения сил вашего воображения). Пер. с англ. — Мн.: ООО «Попурри», 2004.
5. Кузьмин С. С. Корпоративный рост: модели и методы: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2012.
6. Никандров В. В. Психология, Wolters Kluwer Russia, 2009.
7. Уилсон Йан. Универсальности стратегической формулы не существует, в кн. Фаэй Л, Рэнделл Р.(ред.). Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002.

Источники информации

1. Alcoholic Drinks in Russia. Industry Profile. Datamonitor. Publication date: December 2008.
2. Afuah A. Strategic Innovation: New Game Strategies for Competitive Advantage. Published 2009 by Routledge.
3. Ambrosini V. Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage, Palgrave Macmillan, 2003.
4. Crant R. M. Contemporary strategy analysis / Robert M. Grant.-7th ed. John Wiley & Sons Ltd – 518 p.
5. David, Fred R. Strategic management: concepts and cases — 13th ed. Prentice Hall, 2011.
6. Fred R. David. Strategic management: concepts and cases / — 13th ed. Prentice Hall. 2011.
7. Hussey D. Company analysis: determining strategic capability / Strategic Change, Jan–Feb 2002 11: 43–52 (2002).
8. McDonald M, Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It, Revised 4th Edition, John Wiley & Sons Malcolm McDonald, 2012, 512 pages.
9. Pahl N., Richter A. SWOT Analysis - Idea, Methodology And A Practical Approach. Pages: 92, Published: 2009-04. München GRIN Verlag GmbH 2009.
10. Rothaermel F. T. Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill Education. 2015.
11. Rothaermel, Frank T., Strategic management, second edition. McGraw-Hill Education, New York, NY, 2015.
12. Wilson R. M. S., Gilligan C. Strategic Marketing Management. Planning, implementation and control. Third edition. Published by Routledge, New York. 2013.
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999. — 416 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
14. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. 2010. 122 с.
15. Бек Н. Н., Сарычев А. Е. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков // Модернизация экономики и глобализация: в 3 кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин. — М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2009. Кн. 3.
16. Богоявленский С. Б. Управление риском в социально-экономических системах: Учебное пособие. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. — 144 с.
17. Ван Ассен М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. 2-е изд. — М.: Бином. Лаборатория знаний, 2011.

18. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент. Учебник. — М.: ЮРАЙТ, 2015 — 353 стр.
19. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
20. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. — Издательство: «Дело» АНХ, — 2008.
21. Далгатова А. Э. Экономико-организационные механизмы оценки эффективности управления хозяйственными образованиями в промышленности. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва — 2009 Центральном экономико-математическом институте. Российской академии наук (ЦЭМИ РАН).
22. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2003. — 368 с.
23. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. — Издательство: Вильямс, 2007.
24. Зденек М. Развитие правого полушария. (Углубленная программа высвобождения сил вашего воображения). Пер. с англ. — Мн.: ООО «Попурри», 2004.
25. Исследование Российского рынка телекоммуникационных систем. Актуальность исследования — 2014 год. «ГидМаркет».
26. Кузьмин С. С. Корпоративный рост: модели и методы: Монография. — М.: ИНФРА-М, 2012.
27. Коллис Д., Гемават П. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта, в кн. Фаэй Л, Рэнделл Р.(ред.). Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. Стр. 292.
28. Крок Р., Андерсон Р., McDonald's. Как создавалась империя. — Издательство: Альпина Паблишер, 2012 г.
29. Маркетинг. Словарь / Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршнев А. Г., Райзберг Б. А. — М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. — 362 с.
30. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. Справочное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2012.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — Издательство: Вильямс, 2009. — 672 с.
32. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — Издательство: Альпина Паблишер, 2015 г.

33. Музыченко В. В. HR-дирэкшн в холистическом мире: вызовы и перспективы / Музыченко Вадим Владиславович // Менеджмент сегодня. — 2011. — № 6. — С. 350-363.
34. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. /Учебник для студ. высш. учеб. заведений. — 2-е изд. — М.: Издательский центр «Академия», 2006. — 528 с.
35. Мурзинов А. В. Управление проектами по слиянию/поглощению.
36. Мурзинов А. В. Творческое мышление в бизнесе. УМК, Московская бизнес школа. 2014 г.
37. Нарайанан, Фаэй Л., Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли. Фаэй Л., Рэндед Р. (ред.), Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. Стр.302-310.
38. Никандров В. В. Психология, Wolters Kluwer Russia, 2009.
39. О'Кифф Д. Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
40. Остервальдер А, Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — Издательство: Альпина Паблишер, 2012.
41. Петров В. В. Стратегическое управление: Учебное пособие. Модуль 4. — Саратов: Сарат. гос. техн. ун-т. 2004. 288 с.
42. Поведение потребителей. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
43. Портер М. Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — Альпина Паблишер, 2015 г.
44. Просветов Г. И. Стратегические альянсы: Задачи и решения: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. — 72 с
45. Скоробогатых И. И., Чиняева Д. А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки. Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», № 5 / 2003.
46. Смирнова Н. К. Анализ готовности организаций к проведению изменений. (Модуль 13-02) — М.: Moscow Business School, 2013.
47. Смирнова Н. Ю. Операционный консалтинг. Описание и реинжиниринг бизнес-процессов.
48. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2005. — 496 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).
49. Толкач В. В. «Методы стратегического анализа». (Модуль 10-02) — М.: Moscow Business School, 2015.

50. Уилсон Йан. Универсальности стратегической формулы не существует, в кн. Фаэй Л, Рэнделл Р.(ред.). Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002.

Электронные ресурсы

51. BTL-регион. Мэппинг рынка [Электронный ресурс]. URL: http://www.btlregion.ru/stat/raznoe/293/index.htm
52. Business Toolkits. Подготовлен Бейн энд Компани при финансовой поддержке Американского Агентства по Международному Развитию в рамках Программы Интенсивной Поддержки Предприятий, с участием Российского Центра Приватизации (1996г.), опубликованы на CD-ROM.
53. Friend G., Zehle S., Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd, 2009. https://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Guide_to_Business_Planning.pdf
54. Gallagher S. Internal Analysis. Why does firm performance differ? https://www.essaysforstudent.com/term-paper/Internal-Analysis-Why-Does-Firm-Performance-Differ/81024.html
55. https://www.12manage.com/methods_barney_resource_based_view_firm_ru.html
56. https://www.12manage.com/description_causal_ambiguity.html
57. https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html
58. https://www.bbc.com/russian/news/2015/10/151030_transaero_director_speech
59. Jurevicius O. Анализ цепочки ценностей. https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html
60. MARKETOPEDIA — онлайн энциклопедия маркетинга. SWOT-анализ. http://marketopedia.ru/47-swot-analiz.html
61. Oborin M. S., Plotnikov A. V. STEPLNECEG analysis. Italian Science Review. 2013; 2. PP. 5-6. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ias-journal.org/archive/2013/may/Oborin-Plotnikov.pdf
62. PEST Analysis (Анализ PEST) — Центр Знаний — 12Manage [Электронный ресурс]. URL: https://www.12manage.com/methods_PEST_analysis_ru.html
63. Porter M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management: The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4 (Oct., 1981), pp. 609-620 Published by: Academy of Management Stable URL: https://www.jstor.org/stable/257639?seq=1
64. PR Newswire. Millimeter Wave (MM Wave) Market — By Technology, Components, Product and Applications — Analysis & Forecast (2013—2018). [Электронный ресурс]. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/millimeter-wave-mm-wave-market---by-technology-components-product-and-applications---analysis--forecast-2013---2018-204860851.html

65. SAYLOR ACADEMY OPEN TEXTBOOKS. Principles of Management. https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/06/Principles%20of%20ManagementNEW.pdf
66. Большой энциклопедический словарь https://www.vedu.ru/bigencdic/54478/
67. Еда без компромиссов [Электронный ресурс]. URL: https://expert.ru/expert/2013/04/eda-bez-kompromissov/ (дата обращения: 16.01.2016)
68. Енгалычев О. В. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента // Российское предпринимательство. — 2004. — № 6 (54). — с. 44-47. — [Электронный ресурс]. URL: https://old.creativeconomy.ru/old/articles/7807 (дата обращения: 16.01.2016).
69. ЗАО БКК «Коломенский». Продукция. [Электронный ресурс]. URL: https://www.kolomenskoe.ru/production/
70. ЗАО БКК «Серебряный бор». [Электронный ресурс]. URL: http://www.uniconf.ru/factories/ao-bkk-serebryanyy-bor/.
71. Индекс Герфиндаля — Экономический портал [Электронный ресурс]. URL: https://1.www.economicportal.ru/ponyatiya-all/herfindahl_index.html
72. Индексы потребительских цен и средние цены на товары и услуги. [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/ipc_data.htm
73. История SWOT-анализа. Компания «БК-Аркадия». http://www.bp-arkadia.ru/publication7/
74. Лисов И. Российские ракетные двигатели для США: прыжок выше головы, сайт «Защищать Россию» [Электронный ресурс] URL: http://defendingrussia.ru/a/rossijskije_raketnyje_dvigateli_dlja_ssha_pryzhok_vyshe_golovy-1325/
75. Мурзинов А. В. Вот и SWOT. «Записки декана». https://www.dekanblog.ru/2013/03/swot/vot-i-swot/
76. Навигатор поддержки. Проммонитор. [Электронный ресурс]. URL: http://prommonitor1.prommonitor.ru/support-measures/
77. Новости космонавтики. Новый ракетный двигатель РД-191 разработки «НПО Энергомаш имени академика В. П. Глушко». [Электронный ресурс] URL: http://www.spacephys.ru/novyj-raketnyj-dvigatel-rd-191-razrabotki-npo-energomash-imeni-akademika-v-p-glushko
78. НОВЫЕФОРМЫ.РФ Коды ОКВЭД. [Электронный ресурс]. URL: http://xn--b1agvbfco4a5df.xn--p1ai/okved.html
79. О Набережночелнинском дельфинарии [Электронный ресурс]. URL: https://delfinariy-chelny.ru/about-us/

80. Онлайн калькулятор. Индекс Херфиндаля [Электронный ресурс]. URL: https://axd.semestr.ru/econ/hirschman.php
81. Определение критических факторов успеха планируемого бизнеса МАСТЕРПЛАНС https://www.masterplans.ru/kfu.html
82. Падение McDonalds — Макдональдс закрывает 700 забегаловок в США, люди требуют здоровую пищу [Электронный ресурс]. URL: https://cont.ws/@zogometer/84629 (дата обращения: 16.01.2016)
83. Потребление табачных изделий падает. Retailer.RU [Электронный ресурс]. URL: https://retailer.ru/potreblenie-tabachnyh-izdelij-padaet/
84. Репьев А. П. Убожество SWOT. [Электронный ресурс] http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm
85. Словарь Ожегова. Толковый словарь русского языка: http://www.ozhegov.com/words/31110.shtml
86. Хелси Фуд. [Электронный ресурс]. URL: http://www.h-food.ru/ (дата обращения: 16.01.2016).
87. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. http://smb.gov.ru/measuresupport/programs/celved/
88. Федеральная налоговая служба https://data.nalog.ru/create_business/ip/in_progress/usn/step3/

Глоссарий

O

OEM (original equipment manufacturer — производитель оригинального оборудования) — аббревиатура для обозначения чего-либо, имеющего отношение к производству продукта OEM-способом, при котором этот продукт, продающийся розничным покупателям под оригинальным брендом, получается путем сборки типовых комплектующих и/или их типовую конфигурацию.

S

SKU (аббр. от англ. Stock Keeping Unit) — идентификатор товарной позиции, единица учета запасов, складской номер, используемый в торговле для отслеживания статистики по реализованным товарам/услугам.

A

Анализ внешней среды (External Analysis) — системное рассмотрение внешней среды (дальнего и ближнего окружения) с целью выявления благоприятных (возможности) и не благоприятных (угрозы) факторов, которые могут помочь или помешать компании в достижении ее целей. Для проведения используют PEST-анализ и модель 5FP.

Анализ внутренней среды (Internal analysis) — системное рассмотрение внутренней среды компании с целью выявления благоприятных (сильные стороны) и не благоприятных (слабые стороны) факторов, которые могут помочь или помешать компании в достижении ее целей. Для проведения используют цепочку ценностей М. Портера.

Анализ силового поля (Force Field Analysis) — методология теории Курта Левина, связывающая поведение человека с конкретной совокупностью условий существующего в данный момент сил. Используется для разработки мер по преодоление сопротивления изменениям персонала.

Анализ PEST (PEST analysis) — проводится для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию развития компании. В ряде случаев рекомендуется отдельно рассматривать и другие сегменты внешнего окружения.

Анализ SWOT (SWOT analysis) — метод исследования, включающий выявление внутренних и внешних факторов, а также последующее формулирование выводов на основании сопоставления этих факторов. Выявление и сопоставление факторов может проводиться качественно или количественно. Различают следующие разновидности:

- Качественный экспресс анализ;
- Качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix);

- Количественные стратегические матрицы SW и OT;
- Количественная матрица Внешняя – Внутренняя среда (IE Matrix)

Б

Ближнее окружение (industry) — внешнее окружение компании, которое оказывает влияние на нее, и на которое компания также может частично воздействовать. Создает для компании благоприятные (возможности) и не благоприятные (угрозы) условия (факторы). Включает конкурентов и конкуренцию, поведение покупателей, поставщиков ресурсов, товары заменители. Тесно перекликается с такими понятиями как микросреда, отрасль промышленности, рынок по продукту. Наиболее часто для оценки ближнего окружения используется модель пяти сил М. Портера.

В

Вероятность влияния — действительное число в интервале от 0 до 1, относящееся к фактору и служащее мерой того, что данный фактор будет оказывать влияние на компанию. Вероятность отражает степень уверенности наблюдателя в том, что некоторый фактор будет оказывать влияние на компанию.

Внутренняя среда — ресурсы и способности компании, наличие которых может оцениваться как сильные стороны, их отсутствие может оцениваться как слабые стороны. Наиболее часто для оценки внутренней среды используется цепочка ценностей М. Портера.

Возможности (Opportunities) — представляют собой события, явления, тенденции во внешней среде, которые создают благоприятные условия для реализации компанией своих целей. Возможности формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Инфляция» или «Благоприятный инвестиционный климат» не имеют смысла, они не позволяют оценить силу влияния фактора. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Вторичные бизнес процессы (Secondary Process) — процессы, прямо не участвующие в материальном производстве (управление персоналом, управление финансами компании, учет, юридическое обеспечение бизнеса, информационные технологии и т. п.). Тем не менее, данные бизнес процессы существенно влияют на конкурентоспособность и конкурентные преимущества.

Д

Дальнее окружение — внешнее окружение компании, которое оказывает влияние на нее, и на которое компания, как правило, не может воздействовать. Создает для компании благоприятные (возможности) и не благоприятные (угрозы) условия (факторы). Включает политический, экономический, социальный технологический и другие сегменты. Тесно

перекликается с таким понятием как макросреда. Наиболее часто для оценки дальнего окружения используется PEST-анализ и его модификации.

Диаграммы потоков данных (Data Flow Diagrams — DFD) — представляют собой иерархию функциональных процессов, связанных потоками данных. Цель такого представления — продемонстрировать, как каждый процесс преобразует свои входные данные в выходные, а также выявить отношения между этими процессами.

И

Индекс Герфиндаля—Гиршмана (Herfindahl-Hirschman index — HHI) — используется для оценки степени монополизации (степени концентрации) отрасли. Индекс вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли. Чем выше индекс, тем выше степень доминирования крупных фирм в отрасли.

К

Карта рисков (RiskMap, Risk Mapping) — представляет собой схематичное отображение классификации рисков по степени их существенности и вероятности. Существенность и вероятность — это главные категории оценки риска.

Карта стратегических групп (Strategic Group Mapping) — способ графического отображения конкуренции в отрасли, позволяющим видеть, как меняется отрасль или какие тенденции могут на нее воздействовать. Фактически это карта «стратегического пространства», которая визуализирует рыночные позиции компаний, позволяет объединить их в однородные стратегические группы и выявить ближайших конкурентов.

Качественный экспресс анализ (SWOT) — выявление и сопоставление внешних и внутренних факторов на основе субъективных представлений отдельного специалиста или группы лиц. Не может служить серьезным обоснованием, требует обязательной аналитической проверки принятых решений.

Качественный SWOT-анализ (SWOT Matrix) — выявление и сопоставление внешних и внутренних факторов на основе подробного изучения ситуации специалистами экспертами. Может служить обоснованием принятых решений, однако не лишен субъективности. Это следует учитывать в процессе планирования.

Коэффициент конкордации (ранговой корреляции) Кэндалла (Kendall coefficient of concordance) — применяется для выявления взаимосвязи между количественными или качественными показателями, если их можно ранжировать. В частности, для выявления согласованности мнений экспертов по нескольким факторам.

Критерии VRIO (VRIO framework) — критерии оценки ресурсов и способностей исследуемой компании. Критерии включают: ценность (value), редкость (rarity), воспроизводимость (imitability) и организованность (organization). Анализ ресурсов и способностей по этим

критериям дает возможность выявить наиболее важные для формирования конкурентного преимущества компании ресурсы и способности.

М

Матрица оценки внешних факторов (External Factor Evaluation (EFE) Matrix) — инструмент для оценки внешней среды компании и выявления имеющихся возможностей и угроз. Фактически это перечень ключевых внешних факторов, каждый из которых оценен по важности для отрасли и силе влияния на компанию.

Матрица оценки внутренних факторов (Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix) — инструмент для оценки факторов внутренней среды компании и выявления имеющихся сильных и слабых сторон. Фактически это перечень ключевых внутренних факторов, каждый из которых оценен по важности для отрасли и силе влияния на компанию.

Матрица (объединенная) внешней и внутренней среды (IE Matrix) — инструмент сопоставления внутренних и внешних факторов. В качестве показателей внутренней среды используются конкретные сильные и слабые стороны компании (ось X), присущие только данной компании. В качестве показателей внешней среды используются конкретные факторы внешней среды, которые оказывают влияние на исследуемую компанию (ось Y). Данные параметры берутся из ранее подготовленных матриц оценки внутренней (IEF) и внешней (EEF) среды.

Матрица Сила—Вероятность — графическое отображение факторов в координатах Сила влияния фактора — Вероятность влияния. Относится к семейству Стратегических матриц. Матрица состоит из четырех квадрантов, квадрант высокая сила влияния и высокая вероятность влияния требует особого внимания.

Метод взвешенной суммы критериев (weighted sum method, WSM) — определение суммы критериев принятия решений, каждый из которых «взвешивается» путем умножения на коэффициент их относительной важности (веса).

Метод Дельфи (delphi method) — инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию. Метод основан на многократных анонимных групповых интервью.

Метод попарных сравнений (Pairwise comparison) — метод получения исходных данных путем опроса экспертов. Суть метода заключается в попарном сравнении факторов экспертами по принципу «каждый с каждым», где предпочтение одного фактора перед другим обозначается баллами. Считается, что при решении проблемы гораздо легче сделать качественное сравнение двух объектов, чем ранжировать множество факторов.

Методы стимулирования творческого мышления — способы преодоления привычных когнитивных стереотипов, шаблонного мышления, активизации воображения, фантазии, латентного опыта.

Метод экспертных оценок (expert evaluation) — разновидность опроса, связанная с привлечением к оценке изучаемых явлений, процессов наиболее компетентных людей, мнения которых, дополняющие и перепроверяющие друг друга, позволяют достаточно объективно оценить исследуемое. Использование этого метода требует, прежде всего, тщательного подбора экспертов — людей, хорошо знающих оцениваемую область, изучаемый объект и способных к объективной, непредвзятой оценке. Основные методы работы экспертов — Метод Дельфи и попарное сравнение.

Модель «5 сил М. Портера» (5FP) — широко используемый способ анализа отрасли (ближней среды). М. Портер предлагает схему движущих сил конкуренции, которые определяют характер отрасли. К этим силам относят:

- уровень конкуренции;
- власть товаров-заменителей;
- власть клиентов;
- власть поставщиков;
- барьеры входа в отрасль.

МСБ — малый и средний бизнес, малое и среднее предпринимательство.

О

Ограниченная рациональность (Bounded rationality) — условия принятия решений в бизнесе, при которых работники стремятся действовать рационально, но лишь частично могут это делать. Рациональность ограничена имеющейся информацией, сложностью проблемы, шаблонами мышления и временными ограничениями.

Организационные способности (organizational capability) — ресурсы, независимо от вида, сами ничего не производят. Для того, чтобы имеющиеся ресурсы «заработали», компания должна обладать способностями к их организации для достижения целей.

П

Первичные процессы бизнеса (Primary Process) — процессы, формирующие ценность для клиента (конструирование продукта, закупка ресурсов, производство продукта, распределительная логистика, продажи, маркетинг, сервис).

Р

Равновесный подход (equilibrium approach) — инструмент использует методологию анализа силового поля (Force Field Analysis) для повышения эффективности обсуждения, проводимого в группах менеджеров.

Ранжирование рисков (Risk Ranking) — упорядочивание рисков в соответствии с возможной величиной ущерба проекту, зависящей от вероятности свершения рисковых событий и их последствий.

Ранжирование факторов (Ranking) — упорядочивание факторов с учетом веса (важности для отрасли), силы (мощности) влияния на компанию и вероятности влияния на компанию.

Ресурсная теория или ресурсный подход (Resource Based View, RBV) — теория, основанная на принципах: неоднородности распределения ресурсов; малой подвижности способностей, компетенций от фирмы к фирме; «причинной неоднозначности» связи конкурентного преимущества фирмы с ресурсами, которые эта фирма использует. Теория предусматривает, что наличие ресурсов менее важно, чем способность организовать эффективное использование этих ресурсов. Оценка ресурсов проводится с использованием критериев VRIO.

Ресурсы (Resources) — фактор, обеспечивающий возможность выполнения какой-либо деятельности. Различают материальные, нематериальные и человеческие ресурсы.

С

Сильные стороны (Strengths) — ресурсы и способности компании, наличие которых способствует компании достигать поставленные цели. Сильные стороны формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Качественный персонал» или «Хорошая корпоративная культура» не имеют смысла, они не позволяют оценить силу влияния фактора. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Слабые стороны (Weakness) — отсутствие необходимых для достижения поставленных целей ресурсов и способностей. Слабые стороны формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Низкая мотивация» или «Устаревшая технология» не имеют смысла, они не позволяют оценить силу влияния фактора.

Способности (Capabilities), организационные способности (organizational capability) — умение компании управлять ресурсами, в том числе и человеческими для достижения конкурентного преимущества. Способности, это то, что компания делает хорошо, что улучшает бизнес и отличает его на рынке. Следует отметить, что в русскоязычной литературе часто используют вместо «способности» слово «возможности». Это связано с

некачественным переводом, как это часто бывает. Возможности на английском языке (основное значение) — Possibilities.

Способы организации анализа внешней и внутренней среды — вторичной информации; экспертный опрос; привлечение сторонней организации; индивидуальный поиск; создание рабочей группы; проведение отдельных исследований и экспериментов. На практике компании используют смешанные способы, с целью уменьшения влияния субъективной оценки.

Стратегическая группа (Strategic group) — состоит из компаний со схожими стратегиями и занимаемыми позициями. Отрасль может содержать как одну группу, так и множество стратегических групп. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем более интенсивна конкуренция.

Стратегические матрицы (Strategic matrix) — семейство матриц, так или иначе связанных с выбором стратегии. В рамках данного курса под стратегическими матрицами понимаются матрицы Сила влияния — Вероятность влияния, а также Стратегическая матрица выбора стратегий. Строятся на основе количественной оценки внешних и внутренних факторов.

Стратегическая матрица выбора стратегий — матрица рассматривает внешние и внутренние факторы совместно и способствует выбору стратегии в зависимости от набора преобладающих факторов. Например, если преобладают сильные стороны и внешние благоприятные факторы, то рекомендуется стратегия «развития бизнеса».

Т

Теория ориентированная на рынок — (Market-Oriented Theory, MOT) — классическая теория, основанная на представлениях о том, что показатели фирмы на рынке решающим образом зависят от характеристики окружающей среды, отрасли, в которой она конкурирует.

У

Угрозы (Threats) — представляют собой события, явления, тенденции во внешней среде, которые создают неблагоприятные условия для реализации компанией своих целей. Угрозы формулируются максимально конкретно. Общие фразы типа «Инфляция» или «Неблагоприятный инвестиционный климат» не имеют смысла, они не позволяют оценить силу влияния фактора. Влияние оказывают конкретные события и тенденции, а они, как правило, имеют дату и количественное выражение.

Ц

Цепочка ценностей (Value chain) — инструмент анализа внутренней среды компании, направленный на подробное изучение деятельности с целью стратегического планирования. Цепочка ценности разделяет деятельность компании на первичные и

вторичные бизнес-процессы. Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих бизнес-процессов лучше конкурентов.

Ф

Факторы внешней среды — это тенденции, явления, события, действия игроков рынка, которые характеризуют внешнюю среду и создают для компании благоприятные или неблагоприятные условия для бизнеса. Благоприятные факторы носят названия Возможности (Opportunity), неблагоприятные Угрозы (Threats). Факторы существуют во внешней среде и не зависят от объекта исследования.

Факторы внутренней среды — это ресурсы и способности компании, которые подконтрольны компании и могут иметь некое значимое влияния на ее будущее. Наличие ресурсов и способностей называют Сильными сторонами (Strengths). Отсутствие необходимых ресурсов и способностей Слабыми сторонами (Weakness). Внутренние факторы находятся внутри компании и подконтрольны ей.

Э

Экономическая рента [economic rent] — разница между той ценой, которую фирмы или иные экономические субъекты готовы заплатить за необходимый им фактор производства на конкурентном рынке, и минимальной существующей ценой этого производственного фактора.

Эффект кривой обучения/опыта (learning/experience curve effect) — в результате которого менеджеры и исполнители узнают на опыте, как наиболее эффективно работать (выполнять отдельные операции быстрее, технологичнее, с наименьшими затратами и т. д.). Многократное повторение отдельных операций и накопленный опыт/знания способствуют постепенному снижению затрат.

Эффект масштаба (Economies Of Scale) — эффект снижения затрат на единицу произведенной продукции, проявляющийся при многократном увеличении объема продукции/оказываемых услуг. Эффект масштаба обуславливается факторами, которые в долгосрочном периоде сокращают средние издержки производства по мере того, как фирма увеличивает размеры предприятия (объем продукции).

Приложения

Приложение 1. Экспертное оценивание

Экспертное оценивание — это процедура получения оценки ситуаций, проблем, основанное на мнении экспертов (специалистов). Эксперты формируют свое мнение на основе интуиции, воображения и личном опыте и в принципе являются субъективными. В связи с этим к квалификации эксперта должны предъявляться высокие требования. Использование экспертов недостаточной квалификации по рассматриваемому вопросу или специалистов в другой отрасли знаний может приводить к ошибочным результатам. Для повышения объективности оцениваемого результата следует обращаться к группе экспертов, которые могут согласовывать свои мнения и оценки.

Выделяют два следующих типа экспертных оценок [1]:

- интуитивная оценка — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, дающее оценку, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор;
- оценка, основанная на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы прогнозировать результат выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу — вариант решения, который был верен в прошлом.

Выделяют, кроме того, два уровня использования экспертных оценок [1]:

- качественный, при котором эксперты дают сравнительные оценки, например, «лучше», «хуже»;
- количественный, при котором эксперты дают оценки в виде количественных показателей.

Рассмотрим два наиболее популярных метода экспертного оценивания, используемые в экономическом анализе хозяйственной деятельности.

Попарное сравнение. При использовании экспертного метода часто используется шкала порядка — оценивание по принципу «лучше или хуже», «больше или меньше». Это обусловлено особенностями психологии человека, который обычно сравнивает объекты по парам. Поэтому для получения ранжированного ряда оцениваемых объектов экспертам предпочтительно предлагать метод попарного сопоставления. При выполнении оценки эксперт в простейшем случае сравнивает пары объектов по принципу «каждый с каждым». Предпочтение одного объекта перед другим обозначается «1», в противном случае он

обозначает ситуацию как «0». Сумма всех оценок для одного объекта дает его общую сравнительную оценку. Приведем простейший пример оценивания.

Пример.

В Таблице 36 приведены данные ранжирования экспертом шести объектов ***Q*** *путем оценки методом попарного сравнения. При выполнении оценки эксперт сравнивает пары объектов. В частности, эксперт, как это видно из первой строки Таблицы 36, предпочел первый объект второму и счел, что первый объект уступает третьему. Кроме того, эксперт предпочел первый объект четвертому, пятому и шестому. Поэтому в итоге он получил сумму рангов первого объекта, равную четырем. Сумма оценок каждого объекта по сравнению с каждым другим объектом, приведенная в последнем столбце Таблице 1, и является итогом измерения по шкале порядка. Ранжированный ряд имеет вид:* ***Q4 < Q5 < Q6 < Q2 Q1 < Q3.*** *Это означает, что объект* ***Q3*** *выделяется в лучшую сторону среди всех объектов, а объект* ***Q4*** *в худшую.*

Таблица 36. Ранжирование экспертом шести объектов методом попарного сравнения

Номер объекта	1	2	3	4	5	6	Итого
1	*	1	0	1	1	1	4
2	0	*	0	1	1	1	4
3	1	1	*	1	1	1	5
4	0	0	0	*	0	0	0
5	0	0	0	1	*	0	1
6	0	0	0	1	1	*	2

Выполненная в примере экспертная оценка не позволила выявить различия межу первым и вторым объектами: оба имеют четвертый ранг. Повысить точность оценок можно, используя более совершенные критерии, например, преимущество объекта определить оценкой «1», обратную ситуацию оценить «-1», а равноценность объектов обозначить числом «0». Методика составления ранжированного ряда остается неизменной. Используя несколько экспертов, можно получить еще более точные результаты.

Экспертные оценки, получаемые в несколько этапов. Одним из наиболее известных методов использования экспертов для поэтапной оценки считается метод Дельфи. Он предполагает критику субъективных взглядов отдельных экспертов без контактов между ними и с сохранением анонимности мнений. Например, на первом этапе проводится опрос каждого эксперта. Затем всех экспертов знакомят со средним значением оценки и размахом, т. е. разницей между крайними значениями оценок. На втором проводят вторичный анонимный опрос, перед ним экспертов, оценки которых сильно отклоняются от среднего значения, просят пересмотреть свои оценки, аргументировать их. Затем проверяется

согласованность оценок по тому или иному критерию. Если согласованность оценок экспертов недостаточна, то опрос повторяется вновь.

Коэффициент конкордации Кэндалла

Согласованность мнения экспертов, как при однократной, так и при поэтапной оценке, считают важной характеристикой качества результатов. Согласованность можно оценивать по величине коэффициента конкордации Кэндалла:

$$W = 12 * S / [n^2 * (m^3 - m)]$$

где S — сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего арифметического рангов;
n — число экспертов;
m — число объектов экспертизы.
Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне 0 < W < 1, причем 0 соответствует несогласованности, а 1 соответствует полной согласованности. Если значение коэффициента конкордации превышает 0,40—0,50, то качество оценки считают удовлетворительным, если W > 0,70—0,80 — высоким.

Пример.

Определить степень согласованности мнений пяти экспертов. Результаты ранжирования семи объектов приведены в Таблице 37.

Таблица 37. Данные для оценки согласованности мнений пяти экспертов

Номер объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3	21	1	1
2	3	3	2	3	4	15	-5	25
3	2	2	1	2	2	9	-11	121
4	6	5	6	5	6	28	8	64
5	1	1	3	1	1	7	13	169
6	5	4	5	6	5	25	5	25
7	7	7	7	7	7	35	15	225
∑						140		630

Оцениваем средне арифметическое число рангов:

Qcp = (21 + 15 + 9 + 28 +7+25 + 35) / 7 = 20.

Затем оцениваем сумму квадратов отклонений от среднего значения: S = 630. Определяем величину коэффициента конкордации:

W - 12 x 630 / 25 X (343-7) = 0,90.

Полученный результат свидетельствует о том, что мнения экспертов очень хорошо согласованы.

Источник

Басовский Л. Е., Лунева А. М., Басовский А. Л. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учеб. пособие / Под ред. Л. Е. Басовского. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 222 с.

Приложение 2. Сегменты внешней среды, рассматриваемые в PESTLE-анализе

Перечисленные ниже сегменты и факторы среды предназначены исключительно для информационных целей. Указанные разделы целесообразно дополнить или изменить на разделы, которые в большей степени будут соответствовать Вашей организации или предприятию. В рамках данных сегментов следует рассматривать конкретные события, явления, тенденции, которые могут оказать влияние на Вашу отрасль и организацию.

Шаблон PEST-анализа	
Политические факторы	**Экономические факторы**
1. Стабильность правительства и возможные изменения. 2. Бюрократия в правительстве и на местах. 3. Уровень коррупции. 4. Налоговая политика (тарифы и льготы). 5. Свобода прессы. 6. Регулирование/дерегулирование. 7. Контроль торговли. 8. Ограничения на ввоз (качество и количество). 9. Тарифы. 10. Регулирование конкуренции. 11. Участие государства в профсоюзах и соглашениях. 12. Экологическое право. 13. Закон об образовании. 14. Антимонопольное законодательство. 15. Закон о дискриминации. 16. Авторское право, патенты / Право интеллектуальной собственности. 17. Защита прав потребителей и электронной коммерции. 18. Трудовое право. 19. Здоровье и безопасность. 20. Закон о защите данных. 21. Законы, регулирующие загрязнение окружающей среды.	1. Темпы роста. 2. Уровень инфляции. 3. Процентные ставки. 4. Курсы валют. 5. Тенденции по безработице. 6. Уровень оплаты труда. 7. Стадия бизнес-цикла экономики. 8. Доступность кредитных ресурсов. 9. Структура торговых потоков, баланс экспорт-импорт. 10. Уровень располагаемых доходов потребителей. 11. Кредитно-денежная политика. 12. Фискальная политика. 13. Колебания цен. 14. Тенденции фондового рынка. 15. Погода. 16. Изменение климата.
Социокультурные факторы	**Технологические факторы**
1. Забота о здоровье. 2. Уровень образования. 3. Отношение к импортным товарам и услугам. 4. Отношение к работе, досугу, карьере и выходу на пенсию. 5. Отношение к качеству продукции и обслуживанию клиентов. 6. Отношение к экономии и инвестированию. 7. Отношение к безопасности. 8. Образ жизни. 9. Отношение к алкоголю и другим вредным привычкам.. 10. Религия и вера 11. Отношение к движению «зеленых» или к экологическим продуктам. 12. Отношение и поддержка возобновляемых источников энергии. 13. Статистика роста населения. 14. Темпы иммиграции и эмиграции. 15. Продолжительность жизни и распределение по возрасту. 16. Распределение по полу. 17. Средний уровень располагаемых доходов населения. 18. Социальные классы. 19. Размер семьи и структура. 20. Отношение к меньшинствам.	1. Базовый уровень инфраструктуры. 2. Технологические изменения. 3. Расходы на исследования и разработки. 4. Стимулирование развития технологии. 5. Законодательство о технологии и инновациях. 6. Уровень технологии в Вашей отрасли. Технологические достижения. 7. Коммуникационная инфраструктура. 8. Доступ к новейшей технологии. 9. Инфраструктура Интернет и доступность.

Шаблон PESTLE-анализа	
Политические факторы	**Экономические факторы**
Социокультурные факторы	**Технологические факторы**
+	
Факторы окружающей среды (экология):	**Юридические факторы:**
• погода; • изменение климата; • законы, регулирующие загрязнение окружающей среды; • загрязнение воздуха и воды; • переработка и управление отходами; • отношение к «зеленым» или экологическим продуктам; • вымирающие виды растительного и животного мира; • отношение и поддержка возобновляемых источников энергии.	• антимонопольное законодательство; • законы о дискриминации; • авторское право, патенты / Право интеллектуальной собственности; • защита прав потребителей и электронной коммерции; • трудовое право; • законодательство о здоровье и безопасности; • защита персональных данных.

Шаблон STEEPLED-анализа	
Политические факторы	**Экономические факторы**
Социокультурные факторы	**Технологические факторы**
Факторы окружающей среды (экология)	**Юридические факторы**
+	
Этические факторы	**Демографические факторы**
1. Этическая практика рекламы и продаж. 2. Принятые стандарты бухгалтерского учета, менеджмента и маркетинга. 3. Отношение к контрафакции и нарушению патентов. 4. Практика этических стандартов в части найма и занятости (использование детского труда, труда инвалидов и пр.).	1. Статистика роста населения. 2. Темпы иммиграции и эмиграции. 3. Ожидаемая продолжительность жизни и распределение по возрасту. 4. Средний уровень располагаемых доходов населения. 5. Социальные классы. 6. Размер семьи и структура. 7. Отношение к меньшинствам.

Приложение 3. Шаблон PESTLE-анализа

В данном шаблоне приведены данные конкретного анализа для облегчения понимания предлагаемого шаблона. Не следует рассматривать эти данные как обязательные для учета при анализе Вашей компании.

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора				Влияние на стратегию компании
	во времени*	по типу**	по динамике***	относительная значимость фактора ****	
P Политические					
Потепление в Российско-Финляндских отношениях	N/F	+	>	SIGNIFICANT	Перераспределение ресурсов (в основном — времени) с урегулирования «придирок» со стороны финских таможенников на расширение клиентской базы и работу с клиентами.
Изменения в законодательстве Финляндии: ужесточение госконтроля за деятельностью субъектов бизнеса.	F	-	<	IMPORTANT	Изменения в работе отдела оформления товаросопроводительных документов и создание более тщательной контрактной базы.
Ужесточение контроля в Евросоюзе за коррупционной составляющей бизнес-проектов.	N/F	+	>	SIGNIFICANT	Этот фактор позволит занять большую долю на рынке (часть конкурентов устранятся).
Влияние ВТО.	F	+	=	SIGNIFICANT	Облегчение работы с экспортно-импортными документами. Возможность перераспределения временных ресурсов на развитие новых направлений.
Государственное (Российское) «регулирование» конкуренции (1).	N/F	-	=	IMPORTANT	Затрачивать больше времени на работу с клиентами, перевозящими небольшие партии груза.
Введение электронного таможенного документооборота в Евросоюзе.	I	+	<	IMPORTANT	Из-за того, что этот фактор увеличил трудозатраты и требования к квалификации сотрудников, многие конкуренты ушли и уходят с рынка (таможенное оформление ТИР и экспортных документов). Это позволило увеличить долю рынка, но и увеличило также затратную часть этой услуги.
Изменения в Российском таможенном законодательстве:					
а) профили риска	N/F	-	>	SIGNIFICANT	Разрабатывать индивидуальные для каждого клиента схемы работы.
б) реверсивные КТС	I	-	=	SIGNIFICANT	
в) сокращение таможенных постов	F	-	=	IMPORTANT	Налаживать взаимоотношения с новыми таможенными постами.
Поддержка Российским правительством среднего и малого бизнеса.	F	+	>	SIGNIFICANT	Когда эта поддержка будет не только декларативной, но и фактической, количество клиентов для «сборных» автомашин значительно вырастет.

E Экономические					
Мировой финансовый кризис.	N	-	<	IMPORTANT	Снижение деловой активности. Соответственное снижение грузопотока.
Динамика курса USD к рублю.	N/F		=	SIGNIFICANT	При снижении курса доллара рублевая стоимость наших услуг становится более привлекательной.
Динамика курса USD к евро.	N/F		=	SIGNIFICANT	Часть услуг мы покупаем за доллары — поэтому при снижении курса доллара к евро, сохраняя те же цены, мы увеличиваем свою прибыль.
Динамика курса рубля к евро.	N/F		=	SIGNIFICANT	Рост курса евро к рублю отрицательно сказывается на нашей конкурентоспособности.
Сокращение инвестиционной активности.	N	-	>	SIGNIFICANT	Планы по развитию пришлось отложить до «лучших времен».
Доступность кредитов.	N/F	+	>	SIGNIFICANT	Предложение клиентам кредитовать их закупки.
Рост безработицы в Финляндии.	N	+	<	UNIMPORTANT	Возможность экономить на заработной плате.
Снижение платежеспособности клиентов.	N/F	+	<	UNIMPORTANT	Усиление контроля за дебиторской задолженностью.
S Социальные					
Демографические изменения.	I		=	UNIMPORTANT	Социальные факторы мало влияют на объемы грузоперевозок. Состав грузов может изменяться, но их по прежнему нужно будет перемещать.
Др. социальные факторы.	I		=	UNIMPORTANT	
T Технологические					
Появление новых рекламоносителей.	I	+	=	UNIMPORTANT	Развивать сайт компании.
Влияние Интранета.	N/F	+	=	UNIMPORTANT	Электронный документооборот.

(1) В настоящее время таможенное законодательство дает конкурентные преимущества крупным компаниям-импортерам, поскольку только крупные компании имеют возможность содержать штат юристов и «замораживать» финансовые средства на таможне для урегулирования споров с таможней.

*)

- влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять (в течение 6-12 месяцев) N
- влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 6-12 месяцев) N\F
- сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем (после 6-12 месяцев) F
- кратковременно влияет I

**)

- положительно влияет +
- отрицательно влияет -

***)

- влияет и увеличивает влияние >
- влияет с постоянной значимостью =
- влияет, но уменьшает влияние <

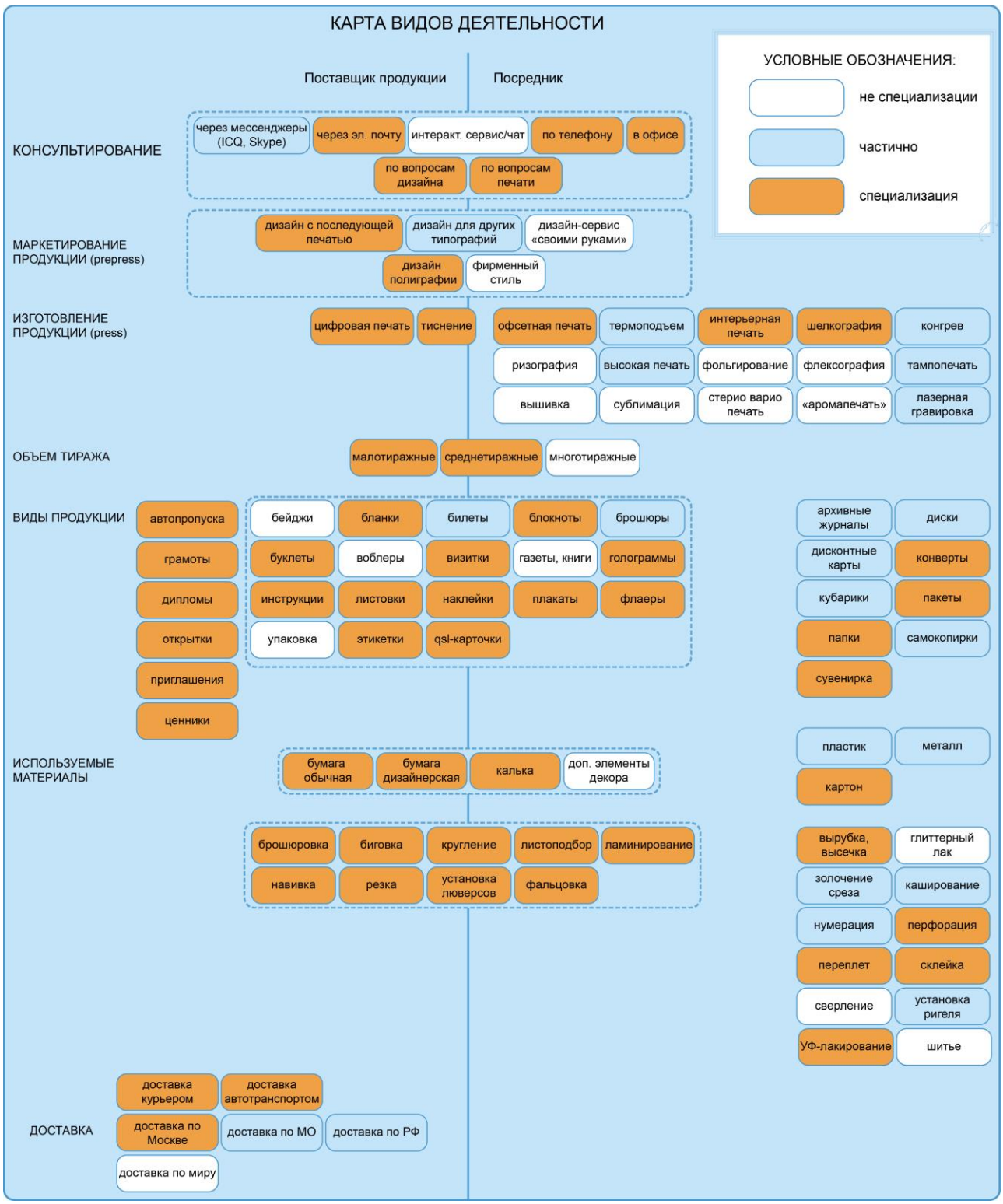
****)

- CRITICAL: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии компании и ее целей;
- VERY IMPORTANT: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в деятельности компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус, владения), но без изменения основных целей и миссии компании;
- IMPORTANT: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;
- SIGNIFICANT: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре;
- UNIMPORTANT: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

Приложение 4. Перечень факторов, влияющих на силы конкуренции по Портеру

Шаблон анализа 5FP
Сила 1. Соперничество среди конкурентов в отрасли
Количество участников
Стоимость выхода из отрасли
Темпы роста промышленности и размер
Дифференциация продукта
Размер конкурентов
Лояльность клиентов
Угроза горизонтальной интеграции
Сила 2. Угроза входа в отрасль новых конкурентов
Размер требуемого капитала
Реакция существующих участников рынка
Правовые барьеры (патенты, авторские права и т. д.)
Репутация бренда
Дифференциация продукции
Доступ к поставщикам и дистрибуторам
Экономия за счет масштаба
Невозвратные издержки при входе
Постановление Правительства
Сила 3. Угроза товаров заменителей
Количество заменителей
Производительность заменителей
Стоимость переключения
Сила 4. Угроза поставщиков
Количество поставщиков
Размер поставщиков
Возможность найти материалы-заменители, дефицит материалов
Стоимость перехода на альтернативные материалы
Угроза интеграции вперед
Сила 5. Мощность покупателей отрасли
Количество покупателей
Размер покупателей
Размер каждого заказа
Стоимость переключения покупателей на нового поставщика
Наличие заменителей
Чувствительность к цене
Угроза интеграции назад

Приложение 5. Карта исторически сложившихся видов деятельности предприятия оперативной полиграфии



Приложение 6. Контрольный лист для построения конкурентного профиля по И. Ансоффу

	Площади и оборудование	Навыки персонала	Организационные навыки	Навыки управления
Общее управление и финансы	Оборудование для обработки данных	Глубина общего управления Финансы Промышленное регулирование Законы Найм и обучение персонала Планирование	Структура с большим числом подразделений Финансы потребителей Промышленное финансирование Планирование и контроль Автоматизированная обработка данных	Управление инвестициями Централизованный контроль Управление крупными системами Децентрализованный контроль Интенсивное ведение исследований и разработок Интенсивное использование капитала и оборудования Интенсивная работа с товарами Цикличный бизнес Много покупателей Мало покупателей
Исследование и разработки	Оборудование для спец. лабораторий Оборудование для общих лабораторий Средства для тестирования	Области специализации Дополнительные исследования Прикладные исследования Дизайн товара: производственного, потребительского и военно-космического назначения Разработка систем Промышленные разработки: производственные и потребительские товары	Развитие систем Развитие товара производственного, потребительского и военно-космического назначения; Соответствие военным спецификациям	Использование последних технологий Применение текущих технологий Оптимизация соотношения цена/качество
Оперативная деятельность	Основная производственная мастерская Точное оборудование Простое оборудование Автоматизированное производство Крупные помещения Контроль над рабочей средой	Работа с оборудованием Производство вспомогательных инструментов Сборка Прецизионное оборудование Выполнение работ, требующих высокой точности Выполнение обычных операций Планирование производства	Массовое производство Постоянное поточное производство Производство партиями Работа в мастерских Сборка крупных и сложных конструкций Интеграция подсистем Комплексный контроль Контроль качества Закупки	Работа в условиях цикличного спроса Соответствие военным спецификациям Жесткий контроль издержек Жесткий график работы
Маркетинг	Склады Пункты розничной торговли Торговые представительства Сервисные службы Транспортное оборудование	Торговля вразнос Розничная торговля Оптовая торговля Продажа другим фирмам напрямую Продажа министерству обороны Торговля между отраслями Разработка новых способов использования товара Реклама Стимулирование сбыта Обслуживание Управление контрактами Анализ продаж	Прямые продажи Каналы распределения Розничная сеть Организация обслуживания частных потребителей Организация обслуживания потребителей — юридических лиц Распределение и контроль запасов	Промышленный маркетинг Работа с потребительскими товарами Работа с Министерством обороны Работа с центральными и местными властями