



# **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## 3.1. ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ ОБ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ

- ? Для анализа стратегической ситуации организации необходимо собрать информацию о текущем положении фирмы, оценить масштабы отклонения от желаемого состояния и обозначить дальнейшее направление её развития. Кульминационным моментом выбора стратегии является анализ и оценка альтернативных вариантов.



- ? Стратегический выбор должен быть основан на чёткой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной. При этом принимаются во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.



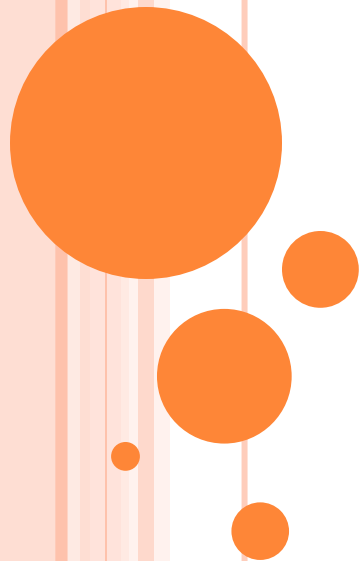
# ПРИ АНАЛИЗЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ ВЫДЕЛЯЮТ ДВЕ ГРУППЫ МЕТОДОВ

- ? Матричные методы
- ? Методы позиционирования положения организации



## **3.2. МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **3.2.1. Матрица БКГ**



? Удобным инструментом сопоставления различных хозяйственных подразделений (СХП) является специальная матрица, разработанная в конце 1960-х гг. Бостонской консалтинговой группой. Она создана для определения направления стратегического развития портфеля организации на перспективу. Для построения матрицы БКГ по горизонтальной оси отмечается относительная доля рынка, по вертикальной — темпы роста рынка.



Относительная доля рынка СХП (ОДР) рассчитывается по следующей формуле

$$\text{ОДР} = \frac{\text{объём продаж СХП}}{\text{объём продаж ведущего конкурента}}$$

Горизонтальная ось разделяется на две зоны: высокой и низкой относительной рыночной доли.

Темп роста (ТР) можно определить по следующей формуле:

$$\text{ТР} = \frac{\text{объём продаж СХП за текущий период}}{\text{объём продаж СХП за предыдущий период}}$$

Вертикальная ось также разделяется на две зоны: зону высокого темпа роста и зону низкого темпа роста.





Рис. 3.1. Матрица БКГ



При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться определённым набором решений и принципов формирования хозяйственного портфеля:

- ? «Знаки вопроса» – изучать, чтобы понять, смогут ли они при определённых финансовых вложениях стать «звёздами»
- ? Возможное решение для перспективных «знаков вопроса» и «звёзд» - укреплять, развивать и увеличивать доли рынка
- ? «Для дойных коров», которые являются источником финансирования для растущих видов деятельности, - сохранять доли рынка, контролировать капиталовложения
- ? Для слабеющих «дойных коров» и «собак» - «собрать урожай», т.е. получать краткосрочные прибыли в максимально возможных размерах даже за счёт сокращения доли рынка
- ? От «собак» избавляться, если нет веских причин их сохранить.



## ДОСТОИНСТВА МАТРИЦЫ БКГ:

- ? Позволяет определить состояние единого портфеля организации и выделить наиболее перспективные стратегии развития
- ? Применяются количественные показатели
- ? Информацию можно представить наглядно и выразительно



## НЕДОСТАТКИ МАТРИЦЫ БКГ:

- ? Невозможно точно предсказать, какого из нескольких «трудных детей» следует развивать
- ? Невозможно учесть изменение ситуации, динамику расходов на маркетинг, качество продукции
- ? Выводы объективны только для стабильных рынков.



### 3.2.2. МАТРИЦА «ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК»

- ? Более сложным вариантом портфельной модели, устраняющей недостаток матрицы БКГ, является многофакторная матрица «Мак-Кинси», предложенная компанией General Electric при участии консалдиговой фирмы McKensy.



Для оценки ЭТИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОБЫЧНО ИСПОЛЬЗУЮТ 10-БАЛЬНУЮ ШКАЛУ.

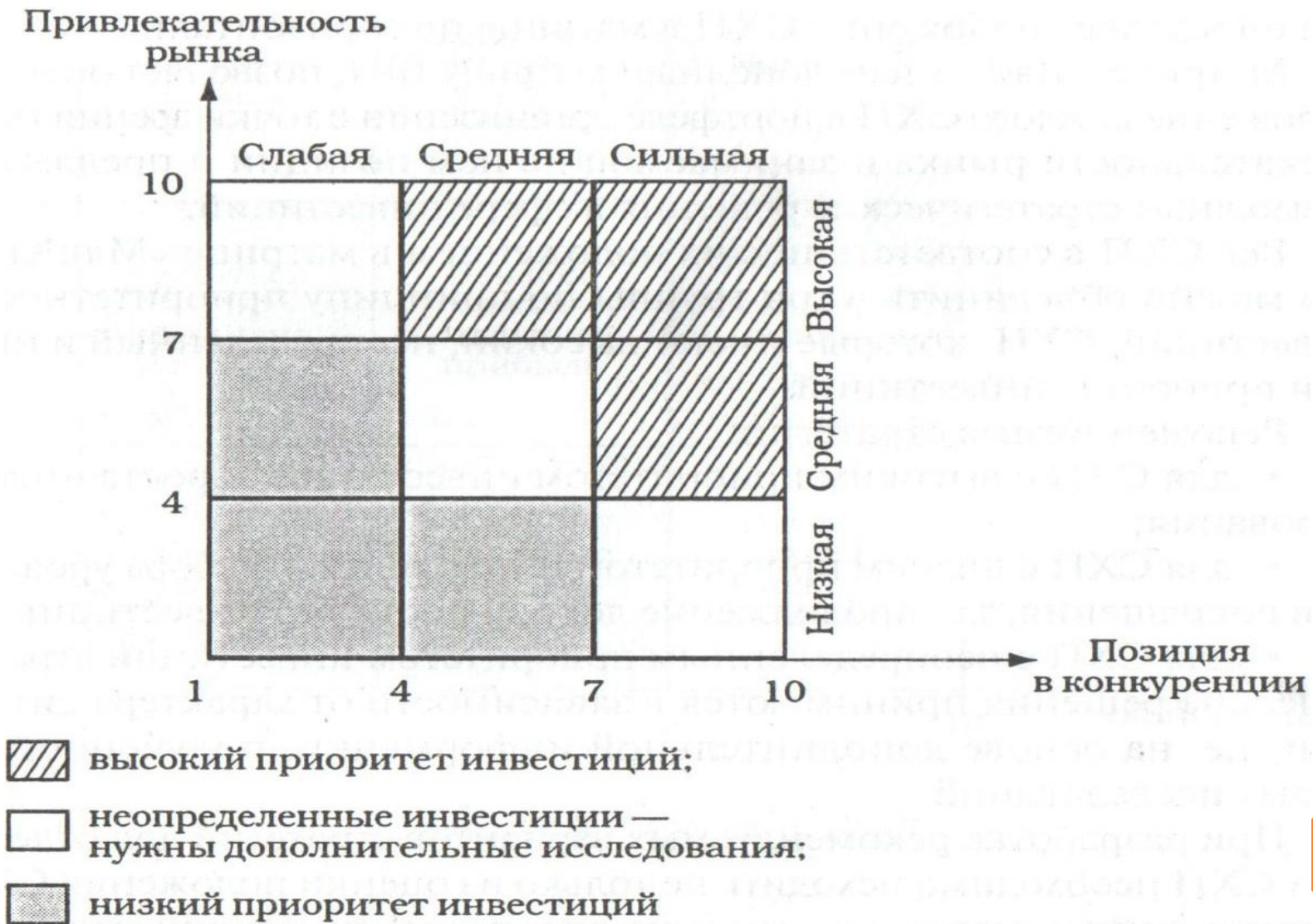


Рис. 3.2. Матрица «МакКинси»

# МНОЖЕСТВО ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА, МОЖЕТ БЫТЬ РАЗДЕЛЕНО НА 4 ГРУППЫ

- ? Размер и темп роста рынка
- ? Качество рынка
- ? Конкурентная ситуация
- ? Влияние внешней среды



# ВСЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ПОЗИЦИЮ СХП В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ, МОГУТ БЫТЬ ОБЪЕДИНЕНЫ В 4 ГРУППЫ

- ? Относительная позиция на рынке
- ? Относительный потенциал производства
- ? Относительный потенциал НИОКР
- ? Относительный потенциал персонала



? Матрица «МакКинси» дополняет матрицу БКГ, позволяет оценить положение каждого СХП в портфеле организации с точки зрения привлекательности рынка и занимаемой на нем позиции и предлагает возможные стратегические решения в сфере инвестиций.





Все СХП в соответствии с их положением в матрице «МакКинси» можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций

- ? СХП которое имеет высокий приоритет инвестиций
- ? СХП которое имеет неопределенный приоритет инвестиций
- ? СХП которое имеет низкий приоритет инвестиций



# РЕКОМЕНДУЕМЫЕ СТРАТЕГИИ:

- ? для СХП с высоким приоритетом инвестиций — роста инвестирования;
- ? для СХП с низким приоритетом инвестиций — «сбора урожая» или сокращения, т.е. продолжение деятельности без инвестиций;
- ? для СХП с неопределенным приоритетом инвестиций стратегические решения принимаются в зависимости от характера ситуации, т.е. на основе дополнительной информации, полученной из новых исследований



Для оценки стратегической привлекательности портфеля организации необходимо проанализировать:

- ? достаточно ли в портфеле СХП, действующих на очень привлекательных рынках;
- ? не много ли СХП, имеющих слабую конкурентную позицию;
- ? соблюдается ли требуемая пропорция между СХП, находящимися на стадиях зарождения и роста, и СХП — на стадиях зрелости и спада;
- ? достигается ли требуемый баланс между СХП, создающих денежную наличность, и СХП, потребляющих денежную наличность, и др.



# Аналогичную матрицу для определения инвестиционных стратегий создала и фирма SHELL

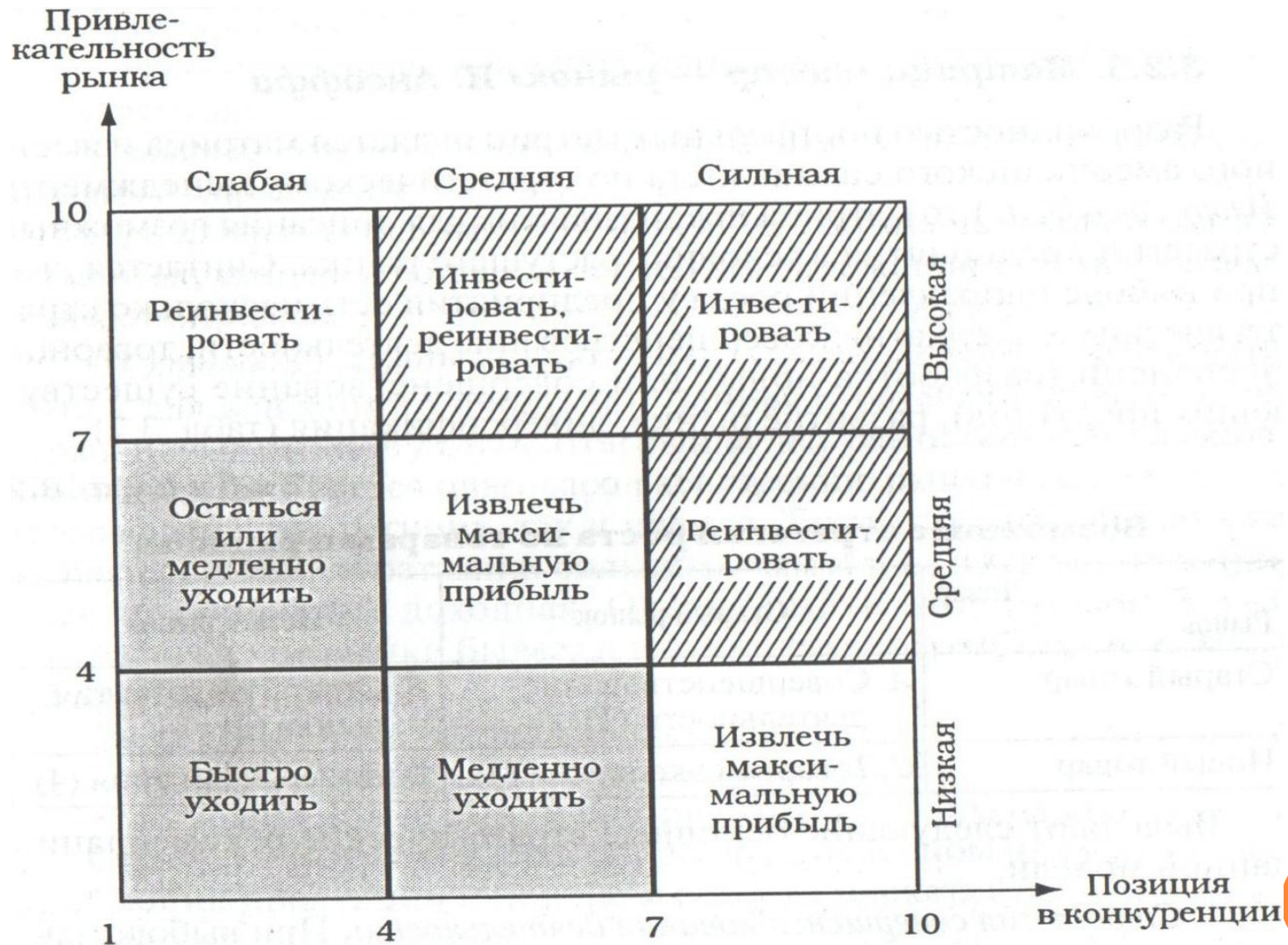


Рис. 3.3. Матрица Shell

Фирма SHELL ДОБАВЛЯЕТ В МАТРИЦУ РЯД РЕКОМЕНДАЦИЙ,  
А ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРЕДЛАГАЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ  
ТАБЛИЦУ:

Перспективы выбыли	Прирост отдачи капвложений	Позиция на рынке	Политика капвложений
+	+	Улучшить, сохранить	Инвестировать
+	0	Сохранить, расширить	Реинвестировать прибыль
+	-	Пустить на самотёк	Извлечь максимальную выгоду
0	-	Уходить медленно	Ликвидировать активы
-	-	Уходить быстро	-



### 3.2.3. МАТРИЦА «ТОВАР-РЫНОК» И. АНСОФФА

- ? Разновидностью портфельных матриц является матрица известного американского специалиста по стратегическому менеджменту Игоря Ансоффа.



# ВОЗМОЖНЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПО ТОВАРАМ И РЫНКАМ

Рынок-Товар	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	А. Совершенствование деятельности (1)	В. Стратегия развития рынка (2)
Новый товар	С. Товарная экспансия (3)	Д. Диверсификац ия (4)



ПРАКТИКА ЗАПАДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ:  
ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА ОТДЕЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ РОСТА  
НЕОДИНАКОВА ВСЛЕДСТВИЕ СНИЖЕНИЯ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО  
ЭФФЕКТА:

- ? Для старого товара на старом рынке (А) этот эффект составляет 50%
- ? Нового товара на старом рынке (С) — 33%
- ? Старого товара на новом рынке (В) — 20%
- ? Нового товара на новом рынке (D) — 5%

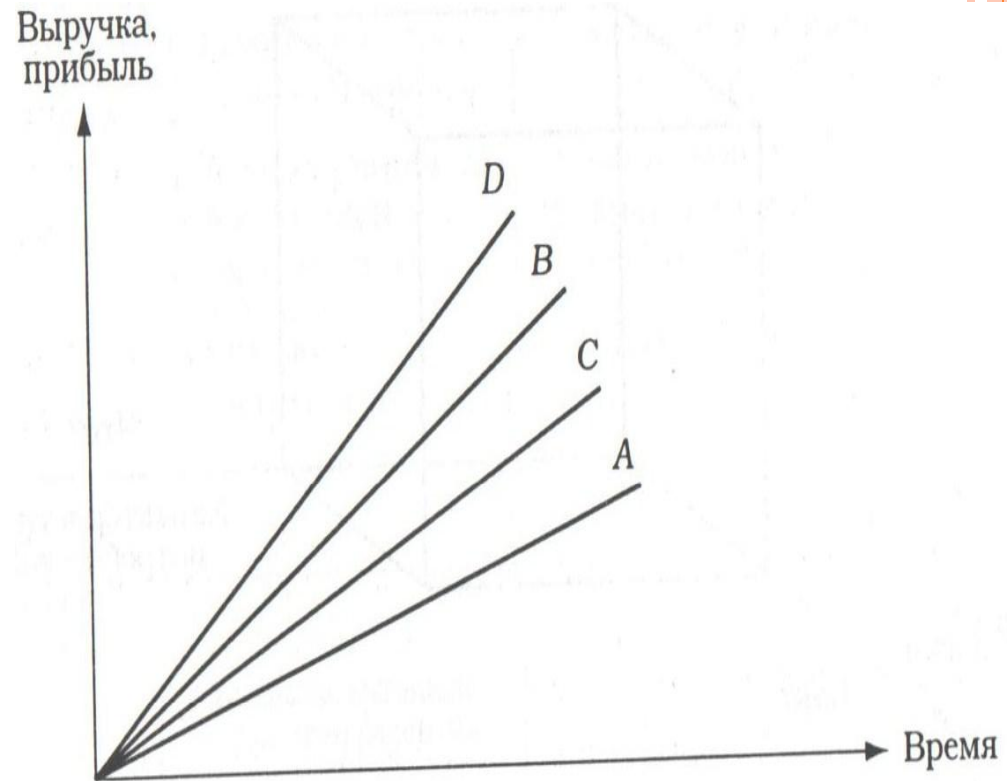


Рис. 3.4. Четыре варианта развития фирмы по И. Ансоффу



### 3.2.4. ТРЁХМЕРНАЯ СХЕМА Д. АБЕЛЯ

Важный шаг в определении позиции бизнеса на рынке и в целом в матричном подходе сделал Д. Абель, он предложил описывать область бизнеса в трёх измерениях (рис. 3.5)

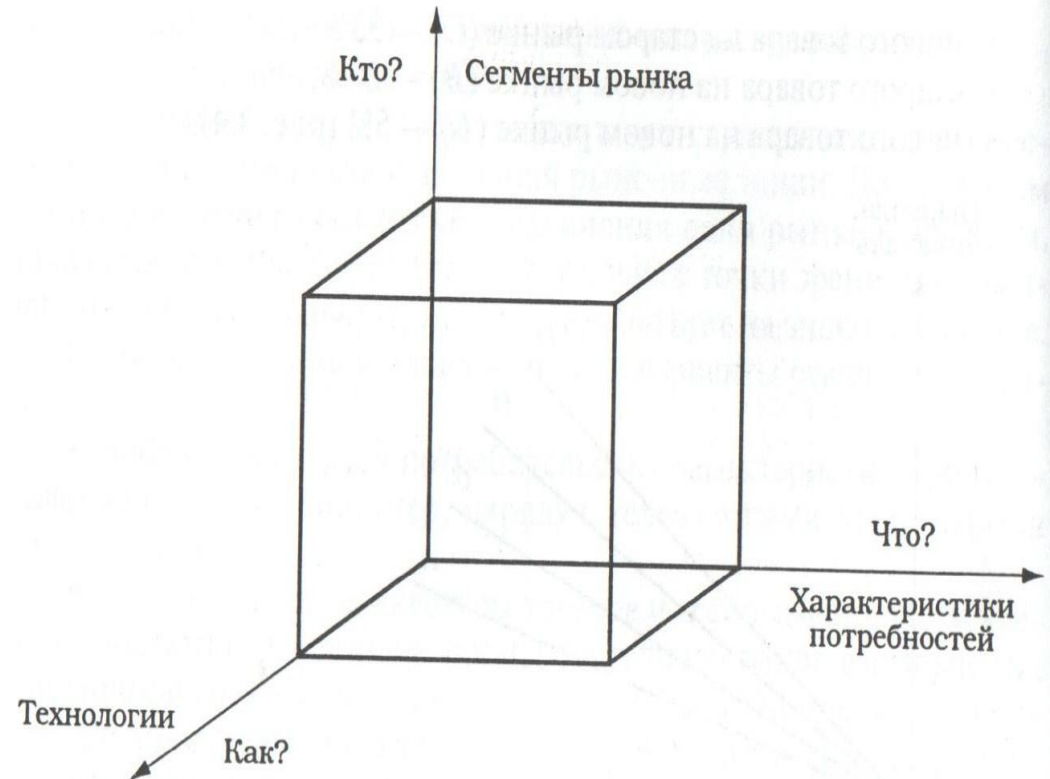


Рис. 3.5. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

- ? Д. Абель развивает подход И. Ансоффа, предлагая дополнительный третий фактор для определения позиции бизнеса – технологию.



## 3.2.5. Модель Томпсона - Стрикленда

? А. Томпсон и А. Стрикленд предложили матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка данной продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 3.6)

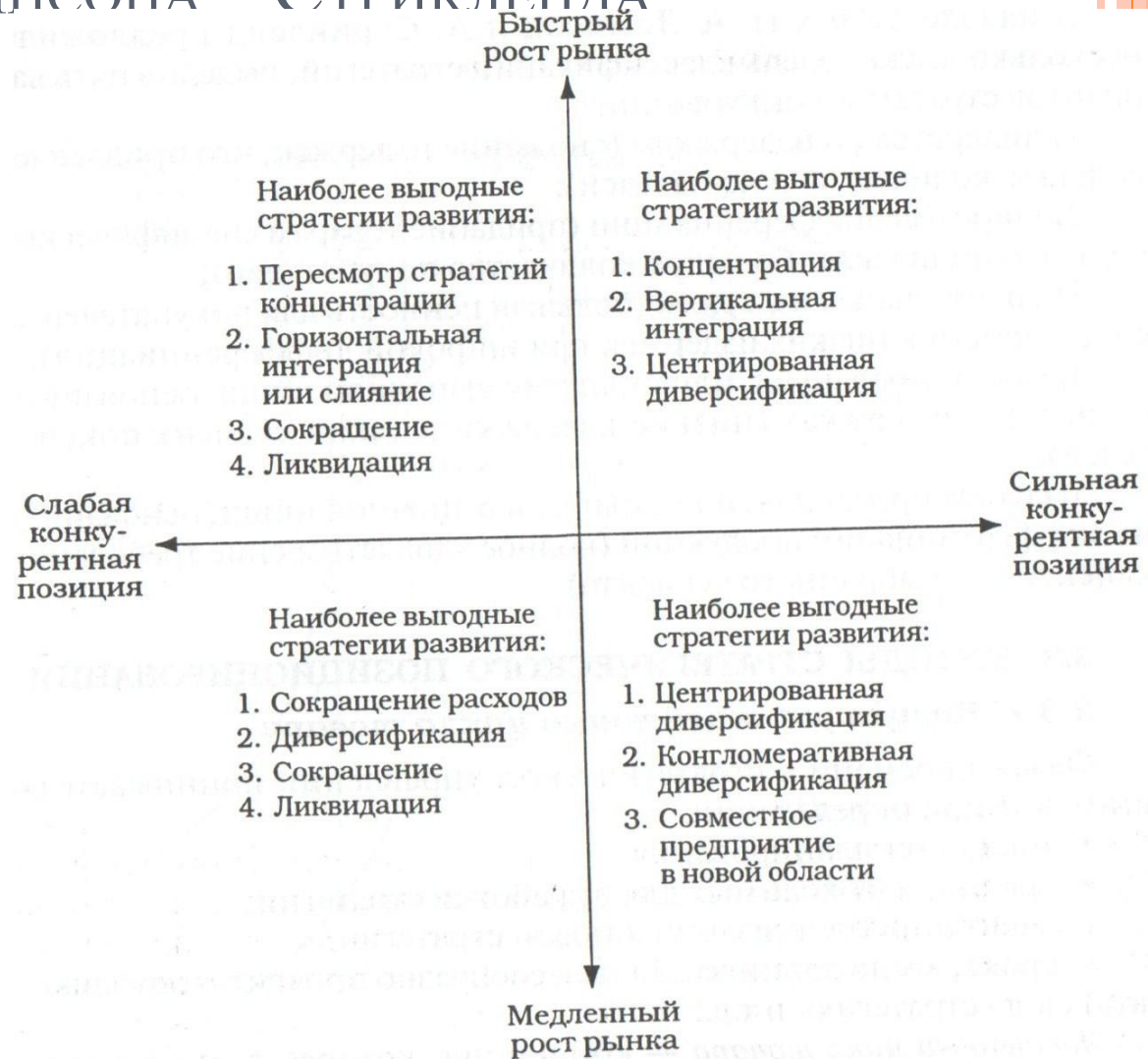


Рис. 3.6. Модель Томпсона — Стрикленда

# КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРАМИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМИ ВЫБОР БУДУЩЕЙ СТРАТЕГИИ, ЯВЛЯЕТСЯ:

- ? Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
- ? Цели фирмы
- ? Интересы руководства
- ? Финансовые ресурсы фирмы
- ? Качество персонала
- ? Прошлые обязательства
- ? Степень зависимости от внешней среды
- ? Временный фактор



Если СТРАТЕГИЯ СООТВЕТСТВУЕТ ЦЕЛЯМ ФИРМЫ, ТО ПРИ ЕЁ ОЦЕНКЕ НЕОБХОДИМО ОТВЕТИТЬ ЕЩЁ НА 3 ОСНОВНЫХ ВОПРОСА:

- ? Соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения?
- ? Соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы?
- ? Приемлем ли риск, заложенный в стратегии?



В начале 1990-х гг. А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации стратегий, выделив 5 вариантов стратегии конкуренции:

- ? Лидерства по издержкам
- ? Широкой дифференциации
- ? Оптимальных издержек
- ? Сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках
- ? Сфокусированная, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции





## **3.3. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ**

### **3.3.1. Концепция жизненного цикла товара**

# ФАКТОР ВРЕМЕНИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРИНИМАЮТ ВО ВНИМАНИЕ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ:

- ? Горизонта планирования
- ? Сроков, необходимых для выработки стратегии
- ? Адаптации организации к новой стратегии
- ? Срока, когда организации целесообразно проявить свою стратегию, и т.д.





## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

- ? Концепция, которая даёт описание реализации продукта, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии развития с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка



