

**Министерство образования Республики Беларусь**  
**Учреждение образования**  
**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИНФОРМАТИКИ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

Кафедра менеджмента

Е.А. Игнатова, А.В. Кривенков, В.Д. Цыганков

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

для проведения деловых игр и практических занятий

по курсу

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентов экономических специальностей БГУИР

под ред. доц. В.Д.Цыганкова

**Минск 2002**

УДК 338.24 (075.8)

ББК 65.290 – 2я7

М54

Авторы: Е.А.Игнатова, А.В.Кривенков, В.Д.Цыганков

Методическое пособие для проведения практических занятий и деловых игр по курсу «Стратегический менеджмент» для студентов экономических специальностей БГУИР/ Е.А.Игнатова, А.В.Кривенков, В.Д.Цыганков; под ред. В.Д. Цыганкова - Мн.: БГУИР, 2002. - 44 с.

ISBN 985 – 444 – 429-5

Методическое пособие для проведения практических занятий и деловых игр содержит задания по вопросам экономической стратегии и маркетинговой деятельности, стратегического планирования и прогнозирования.

УДК 338.24

ББК 65.290 – 2я7

ISBN 985 – 444 – 429-5 ©Е.А. Игнатова, А.В. Кривенков, В.Д. Цыганков, 2002

# СОДЕРЖАНИЕ

## ВВЕДЕНИЕ

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ВЫСШЕМ И СРЕДНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (деловая игра)
  - 1.1. Отдел маркетинга
  - 1.2. Бухгалтерия
  - 1.3. Отдел труда
  - 1.4. Собрание акционеров
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
  - 2.1. Методы стратегического анализа
  - 2.2. Проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия (Метод SWOT) (деловая игра)
  - 2.3. Оценка стратегического положения предприятия и выбор направления формирования экономической стратегии (Метод SPACE) (деловая игра)
3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ
  - 3.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG) (практическое занятие)
  - 3.2. Матрица МакКинси (практическое занятие)
  - 3.3. Матрица ADL (практическое занятие)
4. ЛИТЕРАТУРА

## ВВЕДЕНИЕ

Пособие предназначено для проведения деловых игр и практических занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» и содержит деловые игры и практические занятия, предусмотренные Рабочей программой по курсу «Стратегический менеджмент» и читаемый в теоретическом курсе в разделах «Стратегический анализ», «Анализ внешней среды», «Анализ состояния предприятия», «Портфельный анализ и методы его проведения».

Пособие составлено для всех форм обучения (дневного, вечернего, заочного) с учетом требований учебных программ по специальности.

Предназначено для студентов всех экономических специальностей БГУИР и всех форм обучения (дневного, вечернего и заочного).

Методическое пособие составлено на основе типовой программы по курсу «Стратегический менеджмент», разработанной в Белорусском Государственном экономическом университете, а также учебных пособий по курсу «Стратегический менеджмент»: Е.И.Велесько, А.А.Быков «Стратегическое управление» - Мн., 1997; А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд «Стратегический менеджмент» - М., 1998; А.Д.Маркова, С.А.Кузнецова «Стратегический менеджмент» - М, 2001.

# 1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ВЫСШЕМ И СРЕДНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## *Деловая игра*

**Цель игры.** Изучение методов принятия и реализация управленческих решений, рыночных механизмов (функционирования) деятельности предприятия: влияние эластичности спроса на цену продукции, определение в связи с этим наиболее прибыльного объема производства товара, рыночное установление зарплаты и численности занятых. Практическое уяснение сущности и взаимосвязанности категорий: несовершенная конкуренция, эластичность, валовой и предельный доход, валовые и предельные издержки, доход от предельного продукта труда и др.

В основе стратегического менеджмента лежат управленческие решения. Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные долгосрочные последствия для предприятия.

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;
- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;

- направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;

- требуют знаний – результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия;

- необратимы и имеют долгосрочные перспективы.

**Условия игры.** На рынке действует (функционирует) акционерное предприятие, выпускающее однородную продукцию. Оно управляется следующими подразделениями: а) собрание акционеров (СА); б) отдел маркетинга (ОМ); в) бухгалтерия (Б); г) отдел труда (ОТ). Необходимо в соответствии с конъюнктурой определить оптимальный объем выпуска продукции, ее цену, издержки на средства производства, количество привлекаемых работников, зарплату, прибыль, дивиденды, объем займов в банке.

Фирма является несовершенным конкурентом, т.е. обладает значительной долей производства в отрасли и может влиять на цены. Поэтому при росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены. В таких условиях увеличение производства сверх определенного уровня приведет к падению прибыли (этого бы не произошло, будь предприятие совершенным конкурентом).

Отдел маркетинга исходя из эластичности спроса рассчитывает зависимость цен и выручки от объема производства, направляет эти данные собранию акционеров. Отдел труда на основе предельной производительности работника определяет необходимое число занятых при различных объемах производства, учитывая, что привлечение новых людей монополистом неизбежно увеличит зарплату вследствие повышения спроса на рабочую силу. А это ведет к росту издержек и снижению прибыли. Расчеты отдела труда передаются в бухгалтерию, которая определяет сумму валовых издержек (себестоимости) и предельных издержек при разных

планах производства. На основе этих данных и информации отдела маркетинга собрание акционеров принимает решение о наиболее выгодном плане выпуска продукции, цене, численности занятых и необходимости привлечения новых работников.

Итак, в данной ситуации группа студентов делится на подгруппы, каждая из которых выполняет функции отдельного подразделения и составляет отчет о деятельности отдела. Возможные объемы выпуска продукции: 2,4,6,8,10,12,14 тыс. шт.

### 1.1. Отдел маркетинга

Спрос на продукцию эластичный, изменчивый. При несовершенной конкуренции повышение объема даже одним предприятием приведет к заметному насыщению рынка и падению рыночной цены. Эту зависимость Вам и необходимо определить. Известно, что при выпуске 2 тыс. шт. цена за 1 шт. равна 90 денежных единиц (ден.ед.)

Эластичность спроса ( $\varepsilon$ ) определяем как отношение изменения количества покупаемой продукции ( $K$ ) к изменению ее цены ( $C$ ):

$$\varepsilon = - (\text{прирост } K / \text{прирост } C). \quad (1)$$

Для товаров Вашей фирмы  $\varepsilon = 0,2$  тыс.шт./ден.ед.

Исходя из этих данных:

1. Рассчитайте цены за единицу продукции для каждого объема производства.

2. Определите валовую выручку ( $BB$ ) - сумму, полученную при продаже всей продукции (для каждого объема производства):

$$BB = K \cdot C. \quad (2)$$

3. Предельный (дополнительный) доход ( $ПД$ ) – это разница в выручке, получаемой фирмой при повышении объема производства на единицу. Или это доход от продажи добавочной единицы (в нашем случае 2 тыс. шт.) товара.

$$ПД = \text{прирост } ВВ \quad (3)$$

4. Результаты занесите в табл. 1. По одному экземпляру этой таблицы передайте ОТ и СА.

5. Постройте график зависимости ПД от К.

**Таблица 1**

**Работа отдела маркетинга**

Количество продукции К, тыс. шт.	Цена за 1 шт. Ц, ден. ед.	Валовая выручка В, тыс. ден. ед.	Предельный доход ПД, тыс. ден. ед.
1	2	3	4
2			
4			
6			
8			
10			
12			
14			

**Контрольные вопросы**

1 Достаточно ли знать максимум ВВ, чтобы определить наиболее прибыльный объем выпуска продукции?

2. Объясните направленность графика, динамику ПД. Какой вид имел бы график ПД для совершенного конкурента, не имеющего возможности влиять на цены?

**1.2. Бухгалтерия**

Ваша задача – расчет затрат на производство и их анализ. Затраты в целом (валовые издержки - ВИ или себестоимость) состоят в самом общем виде из двух частей: издержки на средства производства (ИСП), издержки на

рабочую силу (ИРС). При объеме производства  $K = 2$  тыс.шт., ИСП = 130 тыс.ден.ед. Для  $K = 4$  тыс.шт. ИСП возрастают значительно - до ИСП = 190 тыс.ден.ед. При дальнейшем росте  $K$ , по расчетам фирмы, увеличение ИСП становится меньше. Прирост ИСП составляет 10 тыс.ден.ед на каждые 2 тыс. шт. прироста производства (эта зависимость сохраняется до  $K = 10$  тыс.шт.). Но при  $K$  более 10 тыс.шт. прирост ИСП вновь увеличивается, при переходе от  $K = 10$  до  $K = 12$  прирост ИСП = 20 тыс.ден.ед; при переходе от  $K = 12$  до  $K = 14$  прирост ИСП = 30 тыс.ден.ед.

Исходя из этих данных:

1. Начертите табл. 2, заполните графы 2 и 3 данной таблицы.
2. Постройте график зависимости ИСП от  $K$ .
3. На основе данных ОТ об ИРС заполните графы 4 и 5 табл. 2.

Валовые издержки.

$$VI = ИСП + ИРС. \quad (4)$$

Информацию о валовых издержках передайте СА.

4. Заполните графу 6 табл. 2. Предельные издержки (ПИ) - это дополнительные затраты при росте производства на единицу, или увеличение затрат при выпуске дополнительной единицы товара (в нашем случае - 2 тыс. шт.):

$$ПИ = \text{прирост } VI. \quad (5)$$

5. Постройте график зависимости ПИ от  $K$ .

**Таблица 2**

**Работа бухгалтерии**

Количество продукции $K$ , тыс.шт.	Издержки на средства производства ИСП, тыс. ден.ед	Прирост ИСП, тыс.ден.ед.	Издержки на рабочую силу ИРС, тыс.ден.ед	Валовые издержки VI, тыс.ден.ед	Предельные издержки ПИ, тыс.ден.ед.
1	2	3	4	5	6
2					
4					
6					
8					
10					
12					
14					

## Контрольные вопросы

1. Чем объяснить форму графика зависимости ИСП от К: первоначальный крутой рост, затем пологий, затем вновь крутой? Как это связано с экономией на массовом производстве, а также со сложностями управления крупным хозяйством?

2. Объясните направленность графика зависимости ПИ от К и динамику ПИ.

### 1.3. Отдел труда

Ваша задача - определить для разных объемов производства (К) возможную численность работников (Ч), доход, приносимый одним работником (ДР), среднюю зарплату, издержки на рабочую силу.

Каждый работник выпускает в среднем 1 шт. продукции независимо от объема производства, т.е. в нашем случае дополнительная (предельная) производительность труда равна ее средней величине (ПТ = 1 шт./чел.)

Исходя из этого:

1. Рассчитайте необходимую численность работников при разных объемах производства:

$$Ч = К \cdot ПТ. \quad (6)$$

2. Рассчитайте среднюю зарплату в зависимости от числа привлекаемых работников. Учтите, что фирма - несовершенный конкурент, монополист и рост числа занятых в ней вызовет значительное повышение спроса на рабочую силу в отрасли. Следовательно, увеличится и цена рабочей силы - зарплата (ЗП). При выпуске 2 тыс. шт. продукции ЗП одного человека равна 10 ден. ед. Дополнительный найм каждые 2 тыс. чел. повышает ЗП одного человека на 5 ден. ед.

3. Исходя из средней зарплаты 1 человека и числа занятых рассчитайте

сумму затрат (издержек) фирмы на рабочую силу:

$$ИРС = ЗП \cdot Ч. \quad (7)$$

Эти данные передайте в бухгалтерию для расчета всех валовых издержек.

4. Полученные из отдела маркетинга данные о цене продукции при разных объемах ее выпуска занесите в табл. 3. Рассчитайте доход, приносимый одним работником:

$$ДР = ПТ \cdot Ц \quad (8)$$

Нанимать новых людей фирма будет лишь в том случае, если ДР больше зарплаты 1 человека.

5. Постройте график зависимости ЗП от объема производства.

**Таблица 3**

**Работа отдела труда**

Количество продукции К, тыс. шт.	Производительность труда ПТ, шт./чел.	Численность работников Ч, тыс. чел.	Цена единицы продукции Ц, ден. ед.	Доход от 1 работника ДР, ден. ед.	Средняя, зарплата 1 чел. ЗП, ден. ед.	Издержки на рабочую силу ИРС, тыс. ден. ед.
1	2	3	4	5	6	7
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						

**Контрольные вопросы**

1. Объясните, почему ИРС растут быстрее, чем число занятых.
2. При каком объеме производства ДР снижается, а ЗП повышается настолько, что увеличение численности становится убыточным?
3. Объясните направленность построенного Вами графика.

## 1.4. Собрание акционеров

Прежде чем спланировать показатели работы фирмы на будущий период, Вам необходимо оценить результаты прошедшего периода. Количество выпущенной продукции составило 4 тыс. шт. при цене 80 ден. ед за 1 шт.

1. Найдите валовую выручку (формула (2)).

2. Определите валовые издержки, которые состоят из издержек на средства производства и издержек на рабочую силу. При  $K = 4$  ИРС = 60 тыс. ден. ед., а ИСП = 190 тыс. ден. ед. Затем рассчитайте прибыль ( $\Pi$ ):

$$\Pi = BB - ВИ. \quad (9)$$

3. Рассчитайте норму прибыли (НП):

$$НП = (\Pi / ВИ) \cdot 100\%. \quad (10)$$

Найдите часть прибыли, оставшуюся после уплаты налога государству при ставке налога 40% прибыли.

4. На будущий период условия рынка изменились, и нужно определить оптимальный объем производства ( $K$ ), который принесет максимальную прибыль. Для этого запросите у отдела маркетинга данные о ценах, валовой выручке и предельном доходе при различных количествах продукции, а у бухгалтерии - информацию о валовых и предельных издержках. Исходя из этого рассчитайте прибыли при разных  $K$ . Результаты занесите в табл. 4. Определение предельного дохода приведено в задании отдела маркетинга, а предельных издержек - в задании бухгалтерии.

5. Выберите оптимальный объем выпуска продукции (при максимальной  $\Pi$ ).

6. Постройте два графика на одном чертеже: а) зависимость валовой выручки от выпуска продукции; б) зависимость валовых издержек от выпуска продукции. Область, находящаяся между этими кривыми - это прибыльные объемы производства.

7. Постройте два графика на одном чертеже: а) зависимость предельных издержек от выпуска продукции; б) зависимость предельного дохода от выпуска продукции.

8. Исходя из прибыли, полученной в прошедшем периоде, и суммы вложений в будущем периоде (эта сумма равна приросту валовых издержек при переходе от старого объема к новому) определите сами:

а) часть прибыли, полученной в прошедшем периоде, которая идет на увеличение производства (накопление), и часть, идущую на дивиденды;

б) объемы займов в банке на будущий период (он равен разности между приростом валовых издержек и частью прибыли, идущей на накопление, т.е. это сумма, которую Вам нужно добавить к собственному капиталу, чтобы покрыть все издержки при новом объеме производства).

**Таблица 4**

**Работа собрания акционеров**

Количество продукции К, тыс. шт.	Цена единицы продукции Ц, ден.ед.	Валовая выручка ВВ, тыс. ден. ед.	Валовые издержки ВИ, тыс. ден. ед.	Прибыли П, тыс. ден. ед.	Предельные издержки ПИ, тыс. ден. ед.	Предельный Доход ПД, тыс. ден. ед.
1	2	3	4	5	6	7
2						
4						
6						
8						
10						
12						
14						

**Контрольные вопросы**

1. По первому чертежу (см. п.6). Максимальное расстояние между кривыми ВВ и ВИ, т.е. максимальная прибыль соответствует максимальному К. Обратите внимание, что при увеличении производства свыше этого К прибыль уменьшается, т.е. фирма сама ухудшает свое изложение. Дайте объяснение причинам этого явления.

2. По второму чертежу. (см. п.7). Обратите внимание на точку пересечения этих кривых. Почему она соответствует оптимальному (наиболее прибыльному) объему производства?

## **2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

При формировании стратегии предприятия необходимо обладать точной информацией о его ресурсах, его внешней и внутренней среде, учесть возможные перемены и их влияние на данное предприятие. Следует также оценить способность предприятия надлежащим образом реагировать на эти перемены. Знание внешнего окружения и ситуации на данном предприятии в их взаимосвязи является необходимым условием для финансового анализа предприятия при выборе стратегии.

Стратегический анализ позволяет оценить реальное положение данного предприятия, увидеть его перспективы, определить сильные и слабые стороны, что, несомненно, поможет найти правильное решение и выход в критической ситуации.

### **2.1. Методы стратегического анализа**

При стратегическом анализе предприятий наиболее широкое применение находят так называемые «матричные» методы, иногда их еще называют «портфельными». Эти методы представляют собой простую форму оценки различных сфер деятельности предприятия. В качестве сферы деятельности принимается один элемент из сочетания структур «продукт-рынок». Центральным моментом названных методов является построение матрицы, состоящей из нескольких клеток или полей. Эта матрица графическим образом описывает, а также сравнивает положение различных сфер деятельности предприятия применительно к таким стратегическим переменным, как: темп роста рынка; доля участия предприятия на рынке; общая привлекательность сектора (отрасли).

Матричные методы в стратегическом менеджменте используются главным образом в двух случаях:

- при диагностировании положения данного предприятия на рынке по отношению к его конкурентам;
- при диагностировании ассортиментной структуры продукции предприятия по отношению к ситуации на рынке.

Матричные методы представляют собой такой инструмент, который хорошо подходит в первую очередь для предприятий с диверсифицированным (разнообразным) ассортиментом продукции, положение которой на рынке можно определить.

На предприятиях, выпускающих одно или несколько изделий, матричные методы анализа также могут применяться, правда, при условии их небольшого модифицирования. В этих случаях главной целью анализа является не установление надлежащих ассортиментных пропорций в рамках всего предприятия, а получение ответа на вопрос о том, должно ли предприятие вступать в новые области деятельности.

Диагностирование портфеля производства, а также оценка положения предприятия на рынке проводятся в виде рассматриваемых ниже трех последовательных стадий.

1) Стратегическое сегментирование заключается в выделении стратегических единиц анализируемого предприятия. Такими стратегическими единицами являются подразделения, где осуществляется деятельность по производству хотя бы одного из главных изделий предприятия.

2) Установление стратегического положения. Оно проводится на основании матричного анализа при помощи одного из следующих методов:

- метода Бостонской консалтинговой группы (BCG);
- метода консалтинговой фирмы «Arthur D. Little» (ADL);
- метода МакКинси и Шелла;
- метода Ч.У. Хофера и Д.Э. Шендля;
- метода В. Пфайфера.

3) Формулирование выводов для построения стратегии. Анализ и диагностирование положения предприятия, проведенные на основе матричных методов, могут показаться недостаточными, поскольку в этих методах никак не учитываются определенные аспекты функционирования предприятия. К таким аспектам можно отнести организацию управления – постановку, анализ финансовой службы предприятия, уровень квалификации менеджеров и трудового коллектива, использование достижений технического прогресса и т.п.

Цель проведения деловых игр и практических занятий – дать представление о многофакторном системном стратегическом анализе внешней и внутренней среды предприятия и научиться проводить портфельный стратегический анализ предприятия (организации).

## **2.2. Проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия (Метод SWOT)**

### *Деловая игра*

**Цель игры:** исследовать методику проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Среду обитания предприятия условно можно разделить на две части: внешнюю по отношению к нему и внутреннюю.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть этих процессов открывает новые возможности для предприятия, создает для него благоприятные условия. Другая наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, предприятие должно уметь прогнозировать трудности и новые возможности. Поэтому при формировании стратегии, изучая внешнюю среду, необходимо выяснить, какие угрозы и возможности таит в себе внешняя среда.

Анализ внешней среды помогает прогнозировать непредвиденные обстоятельства и разработать меры предупреждения неблагоприятных непредвиденных обстоятельств и угроз, а также помогает превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (от англ. Strength-сила, Weakness-слабость, Opportunity-возможность, Threat-угроза) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT дает возможность установить связи между сильными и слабыми сторонами, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями. Методология предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения стратегии предприятия.

При этом изучаются:

- позитивные внутренние факторы, определяющие сильные стороны данного предприятия;
- негативные внутренние факторы, определяющие слабые стороны предприятия;
- позитивные внешние факторы, которые представляют шансы и возможности предприятия;
- негативные внешние факторы, которые свидетельствуют о возможных угрозах для предприятия.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор факторов, оценка которых позволит составить список сильных и слабых сторон предприятия, а также список угроз и возможностей, заключенный во внешней среде \* (табл. 5).

---

\* В зависимости от специфики деятельности каждое предприятие может иметь свой набор внешних и внутренних факторов, влияющих на его деятельность.

Таблица 5

## Набор характеристик для проведения SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Выдающаяся компетентность	Отсутствие ясных стратегических направлений	Выход на новые рынки или сегменты рынка	Возможность появления новых конкурентов
Адекватные финансовые ресурсы	Ухудшающаяся конкурентная позиция	Расширение производственной линии	Рост продаж замещающего продукта
Высокая квалификация	Устаревшее оборудование	Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах	Замедление роста рынка
Хорошая репутация у покупателей	Низкая прибыльность	Добавление сопутствующих продуктов	Неблагоприятная политика правительства
Лидерство на рынке	Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами	Вертикальная интеграция	Возрастающее конкурентное давление
Стратегия в функциональных сферах деятельности организации	Отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности	Возможность перейти в группу с лучшей стратегией	Рецессия и затухание делового цикла
Возможность получения экономии за счет роста объема производства	Плохое отслеживание процесса выполнения стратегии	Самоуспокоенность среди конкурирующих фирм	Возрастание силы торга у покупателей и поставщиков
Защищенность от сильного конкурентного давления	Внутренние производственные проблемы	Ускорение роста рынка	Изменение потребностей и вкусов покупателей
Подходящая технология	Уязвимость по отношению к конкурентному давлению		Неблагоприятные демографические изменения
Преимущества в области издержек	Отставание в области исследований и разработок		
Преимущества в области конкуренции	Узкая производственная линия		
Наличие инновационных способностей и возможностей их реализации	Слабое представление о рынке		
Проверенный временем менеджмент	Конкурентные недостатки		
	Слабые маркетинговые способности		
	Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии		

После составления списка слабых и сильных сторон, угроз и возможностей приступают к установлению связей между ними. Для этого составляется матрица SWOT следующего вида (рис.1).

	Возможности: 1. 2. 3. 4. 5. ...	Угрозы: 1. 2. 3. 4. 5. ...
Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>

**Рис. 1. Матрица SWOT**

Слева выделяется два блока (сильные и слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации, т.е. проанализировать взаимное влияние каждой пары факторов соответствующего поля.

Например, возьмем первый фактор сильной стороны. Необходимо оценить его влияние на реализацию каждой представившейся возможности соответствующего поля. Если данная сильная сторона поможет реализовать представившуюся возможность, то ставим «+»(плюс) или даем балльную оценку силы реализации данной возможности за счет этой сильной стороны, или «-»(минус) в случае отсутствия взаимного влияния, и так поочередно

определяется влияние каждой сильной стороны на реализацию каждой возможности.

Затем необходимо разработать стратегию (конкретные мероприятия) по каждому полю, пофакторно учитывая взаимовлияющие пары соответствующих сильных, слабых сторон, возможностей и угроз.

В отношении пар, которые были выбраны из поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Вырабатывая стратегию организации, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Неиспользованная возможность может стать угрозой в случае успешного использования ее конкурентом. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

### **Порядок проведения игры**

Группа студентов разбивается на 4-5 подгрупп (предприятий).

Каждая подгруппа определяет сферу деятельности своего предприятия и получает от преподавателя вариант экономического состояния предприятия на момент игры.

Затем в соответствии с полученными условиями функционирования на своем рыночном сегменте (задания в табл. 6) каждое предприятие проводит анализ внешней и внутренней среды по методу SWOT и разрабатывает свой

собственный вариант стратегии предприятия. Исходные данные приведены в следующей таблице.

**Таблица 6**

**Варианты исходных данных для проведения деловой игры**

№ варианта	Описание экономического состояния предприятия на текущий момент	Доля рынка, %
1	Финансово устойчивое предприятие, стабильно занимающее определенную долю рынка	30
2	Предприятие с относительно стабильным финансовым положением, но не постоянной долей рынка	15
3	Слабое предприятие, ориентированное на определенную рыночную нишу, финансово неустойчиво, доля рынка непостоянна	15
4	Предприятие – «звезда», стремительно завоевывающее рынок	20
5	Предприятие – потенциальный банкрот, доля рынка уменьшается	20

**2.3. Оценка стратегического положения предприятия и выбор направления формирования экономической стратегии (Метод SPACE)**

*Деловая игра*

**Цель игры:** научиться анализировать текущее состояние предприятия и выбирать направление формирования экономической стратегии.

Метод SPACE (англ. сокр. Strategic Position and Action Evaluation) в переводе на русский язык означает «Оценка стратегического положения и действий». SPACE – комплексный метод, предназначенный для диагностирования ситуации и выбора варианта экономической стратегии предприятия. Стратегическое положение предприятия устанавливается на основе анализа двух групп факторов:

- внутреннего состояния предприятия;

– внешнего положения предприятия.

В методе SPACE выделяют четыре группы критериев оценки предприятия:

- 1) Финансовая сила предприятия;
- 2) Конкурентоспособность предприятия;
- 3) Привлекательность отрасли функционирования данного предприятия;
- 4) Стабильность отрасли функционирования данного предприятия.

Примерный перечень показателей оценки, входящих в каждую группу, приведен в табл. 7.

**Таблица 7**

**Примерный перечень показателей.**

<b>Финансовая сила предприятия</b>	<b>Конкурентоспособность предприятия</b>	<b>Привлекательность отрасли</b>	<b>Стабильность отрасли</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Норма прибыли	1. Объем рынка	1. Характеристика конкурентов	1. Стадия развития данного сектора
2. Производственные затраты	2. Доля рынка	2. Стадия жизненного цикла данной отрасли или сектора	2. Степень инновационно-сти данной отрасли (сектора)
3. Рентабельность капитала	3. Структура ассортимента продукции	3. Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	3. Степень зависимости отрасли от конъюнктуры
4. Стабильность получения прибыли	4. Способность к осуществлению маркетинга	4. Общественная привлекательность сектора	4. Длительность жизни сектора или отрасли
5. Рентабельность инвестиций	5. Возможность активного воздействия на уровень цен и затрат	5. Длительность жизни отрасли или сектора	5. Степень развития информацион-ных услуг в отрасли

Продолжение табл. 7

1	2	3	4
6. Финансовая ликвидность	6.Связи с потребителями	6.Структура применения изделий данной отрасли в других секторах ХД	6.Стабильность прибыли (рентабельности)
7. Задолженность	7.Рентабельность продаж	7.Стабильность прибыли	7.Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала
8. Способность к повышению уровня накоплений и к привлечению посторонних капиталов		8.Подверженность отрасли влиянию со стороны иностранного капитала	8.Уровень конкуренции в секторе
		9.Уровень конкуренции в секторе	

При формулировании критериев оценки необходимо принимать во внимание специфику конкретного предприятия, стоящие перед ним задачи, имеющиеся у него производственные возможности и умения, а также принятую им систему ценностей.

Все выбранные критерии должны быть проанализированы, оценены и данные по окончательным суммарным оценкам отображаются на прямоугольной системе координат, в которой строится вектор, показывающий рекомендуемый тип стратегии для данного предприятия.

При этом в зависимости от специфики деятельности каждого предприятия необходимо разработать отдельные конкретные критерии оценки, их иерархию, а также назвать группы факторов для каждого критерия оценки. При установлении иерархии критериев следует опираться на их веса, сумма которых всегда равна единице. После того, как шкала оценок установлена и для нее выбрана эталонная точка отсчета (например, самый сильный конкурент), определяется сумма окончательных оценок и выбирается основная стратегия.

В результате анализа для предприятия вырабатывается либо одна стратегия, либо несколько альтернативных:

**I. Стратегия концентрации (фокусирования)** состоит в удовлетворении спроса со стороны определенного круга покупателей за счет концентрации (фокусирования) внимания на выбранном сегменте рынка после того, как предварительно будут выяснены имеющиеся на рынке ниши. При построении собственной рыночной ниши главное значение имеют качество изделий или услуг, а также способ их распределения и обслуживания. Концентрация внимания на выбранном сегменте рынка является менее дорогостоящим подходом, поэтому названная стратегия дает шанс для средних и малых предприятий, которые располагают ограниченными финансовыми ресурсами и обладают худшей конкурентной позицией.

## **II. Стратегия интеграции.**

1) Горизонтальная интеграция – соединение предприятий друг с другом посредством объединения (слияния) или выкупа предприятий.

Основные предпосылки объединения:

- снижение затрат на развитие предприятия;
- получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммированию накопленного опыта;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- рост финансового потенциала;
- рост эффективности (в результате снижения затрат на заключение и проведение сделок, более низких налогов и др. синергических эффектов).
- лучшее использование руководящих кадров и др.

Эту стратегию часто применяют большие предприятия, которые располагают большими излишками капиталов.

2) Вертикальная интеграция – объединение друг с другом (в рамках одного предприятия) технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. Рекомендуются для предприятий, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Эта интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого – улучшения конкурентного положения фирмы.

Основные достоинства: возможность контроля затрат и качества, обеспечение своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

### **III. Стратегия диверсификации**

Диверсификация (достижение разнообразия) означает вхождение предприятия в новые сектора рынка и тем самым – расширение отраслевого диапазона его деятельности.

Диверсификация используется, когда:

- наблюдается стагнация (застой) рынка, давление со стороны конкурентов на традиционную сферу деятельности предприятия, уменьшающийся спрос или почти монополистическая позиция;
- имеющийся запас капитала превышает потребность для экспансии;
- предприятие не в состоянии добиться получения дополнительной прибыли на путях экспансии в традиционной сфере деятельности.

Различают концентрическую интеграцию, когда предприятие развивается в направлении новых, но все-таки сходных с традиционными, сфер товаров, рынков или услуг, применяются сходные технологии и каналы распространения, и конгломерационную интеграцию, когда хозяйственно-экономическая деятельность осуществляется в новых сферах, с другой технологией производства.

Также диверсификация бывает:

- вертикальной: предприятие обращается к более ранним стадиям деятельности, например к изготовлению подузлов или упаковки

(вертикальная диверсификация назад), либо к последующим стадиям деятельности, например к оптовой или розничной торговле (вертикальная диверсификация вперед).

- горизонтальной: предприятие начинает заниматься определенной деятельностью в таких сферах, где можно использовать уже имеющиеся каналы распространения, рекламу, позицию на рынке для того, чтобы обеспечить успех новым изделиям.

**IV. Стратегия сокращения (ликвидации)** заключается в сужении поля деятельности предприятия с целью избавиться от малоэффективных сфер деятельности. Главной целью является улучшение конкурентной позиции, увеличение эффективности управления предприятием и увеличение его стоимости.

Различают 4 вида стратегии сужения:

1) стратегия лидерства: используют предприятия с большим долевым участием на рынке с целью добиться более чем средней рентабельности;

2) стратегия рыночной ниши, ее цель – обнаружение того сегмента рынка, на котором предприятие стремится завоевать доминирующее положение, одновременно отказываясь от участия в других сегментах данной отрасли;

3) стратегия «черепашки» заключается в максимизации прибылей, чего предприятие добивается путем сведения к минимуму расходов на НИР и ОКР, на ремонты и техническое обслуживание, а также уменьшая количество моделей, ограничивая каналы распределения и др.; такого рода поведение ведет в конечном итоге к продаже или к ликвидации данной сферы деятельности предприятия;

4) стратегия ухода (отступления) означает продажу активов предприятия, задействованных в данной сфере деятельности, что позволяет добиться выгодной цены, а полученные средства могут быть использованы в других сферах деятельности.

Иногда необходимость приводит к ликвидации предприятия. Выделяют две формы ликвидации:

- 1) ликвидация (закрытие предприятия) подчеркивает тот факт, что прежняя деятельность неэффективна;
- 2) банкротство, при котором получатели кредитов выступают с петицией (декларацией), указывающей, что данное предприятие является неплатежеспособным).

### Порядок проведения игры

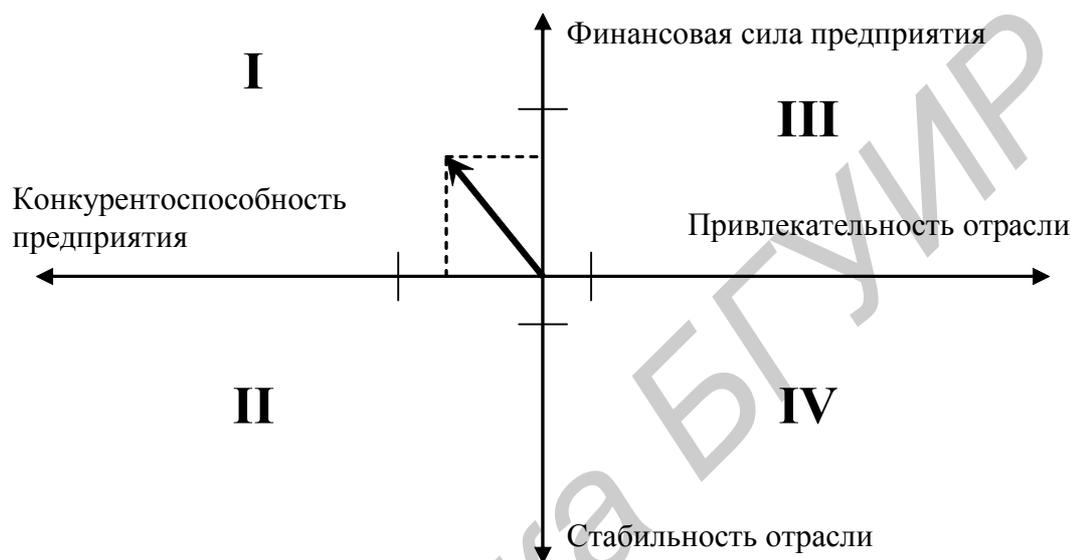
- 1) Студенты разбиваются на 4-5 подгрупп, определяют сферу деятельности предприятия и род занятия. В соответствии с этим распределяют веса и дают оценку каждому из критериев.
- 2) Каждый из критериев, перечисленных в рамках одной группы, состоит из некоторого количества факторов, которым приписываются оценки по десятибалльной шкале (от 1 до 10) (см. табл. 8).

**Таблица 8**

**Примерная таблица вычисления окончательной стоимости оценки для каждой группы критериев**

Критерий	Получение окончательной оценки		
	вес ( $\sum b_i=1$ )	оценка	ценность оценки
1. Норма прибыли	0,2	5	1
2. Производственные затраты	0,05	3	0,15
3. Рентабельность вложенного капитала	0,2	7	1,4
4. Стабильность получения прибыли	0,05	2	0,1
5. Рентабельность инвестиций	0,2	9	1,8
6. Финансовая ликвидность	0,1	5	0,5
7. Задолженность	0,1	10	1
8. Способность к привлечению посторонних капиталов	0,1	4	0,4
Всего	1	-	6,35

После вычисления окончательных оценок определяется сумма оценок для каждой группы критериев. Полученные результаты наносятся на прямоугольную систему координат, в которой каждая из полуосей служит представлением общего критерия по группе (рис. 2).



**Рис. 2. Отображение различных групп критериев оценки в методе SPACE.**

После суммирования результатов, полученных на осях X и Y, в зависимости от значений отдельных окончательных оценок получаем точку с координатами  $P(X, Y)$  в одном из квадрантов принятой прямоугольной системы координат. Соединив эту точку с началом координат, получаем вектор, который указывает нам рекомендуемый тип стратегии:

- I. Концентрированного роста.
- II. Интегрированного роста.
- III. Диверсифицированного роста.
- IV. Сокращения (ликвидации).

В соответствии с определенным типом стратегии предлагаются мероприятия по внедрению данной стратегии.

### 3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

**Цель занятия:** Изучить аналитические методы и модели портфельного анализа, применяемые при разработке и принятии стратегических решений.

В настоящее время одним из наиболее часто применяемых методов стратегического менеджмента является портфельный анализ.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления и сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты.

Методы портфельного анализа деятельности предприятия разработаны для решения задач стратегического управления на корпоративном уровне и являются одним из немногих специализированных методов стратегического менеджмента.

Предназначение методов портфельного анализа заключается в том, чтобы помочь менеджерам понять бизнес, создать ясную картину формирования затрат и прибыли в диверсифицированной компании.

Наиболее известными методами портфельного анализа является матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), матрица МакКинси и матрица Arthur D. Little.

#### 3.1. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)

##### *Практическое занятие*

Одной из важнейших задач стратегического управления предприятием является определение ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции.

Для этой цели консалтинговая фирма Boston Consulting Group (сокращенно BCG) предложила специальную матрицу (матрица BCG), которая позволяет оценивать стратегию предприятия по изготовлению и реализации продукции на основании следующих факторов:

- положения предприятия на рынке относительно конкурентов;
- сильных и слабых сторон предприятия.

Каждый из этих факторов представлен в матрице BCG одной переменной (рис. 3). Факторы, относящиеся к внешнему окружению, обозначены в упомянутой матрице через переменную "рост рынка", а все внутрифирменные факторы — через переменную "относительное долевое участие на рынке". Стратегические экономические элементы (далее в целях упрощения названы продуктами) могут располагаться в четырех положениях (позициях), которые образуют клетки матрицы.



**Рис. 3. Матрица Boston Consulting Group (BCG).**

"Звезды" — это продукты, характеризующиеся относительно высоким значением долевого участия на рынке, который тоже быстро растет. Они находятся на кривой жизненного цикла на стадии роста и должны стать продуктами будущего. Однако это связано с большими затратами на усовершенствование производственного процесса, развитие системы сбыта и обеспечение максимально возможного расширения рынка. Высокий уровень

расходов на инвестиции ведет к тому, что, невзирая на большие поступления средств от продажи продукта, общий поток наличности (cash-flow) (разница между всеми наличными поступлениями и платежами фирмы) приближается к нулю. Положение "звезды" является наиболее благоприятным и привлекательным на предприятии, характеризующемся диверсифицированным портфелем выпускаемой продукции.

**"Дойные коровы"** — продукты, находящиеся в этом положении, характеризуются относительно высоким значением долевого участия на рынке. Несмотря на то, что увеличение рынка для них является небольшим, эти продукты на основании приобретенного ранее богатого опыта могут выпускаться в массовом количестве при низких затратах. Благодаря лучшему положению на рынке по сравнению с конкурентами предприятие располагает большой степенью свободы при установлении цен и объема выпуска для производимых им продуктов этой группы. Низкие расходы на модернизацию и усовершенствование данного продукта ведут к тому, что его производство приносит большую прибыль, которая может быть использована на развитие и финансирование других продуктов.

**"Вопросительные знаки"** — это такие продукты, спрос на которые будет возрастать в будущем, о чем свидетельствует темп роста рынка.

Учитывая такие факторы, как

— низкое доленое участие продукта на рынке;

— отсутствие большого опыта выпуска продукта;

— отсутствие значительных инвестиций на развитие продукта (например, для оплаты приобретаемых лицензий, покупки пакетов, выхода на рынок), следует принять решение в отношении тех продуктов, которые в будущем могут дать предприятию шанс на достижение успеха. Правление предприятия должно четко определиться, какие именно продукты из этой группы после соответствующего дополнительного инвестирования перейдут в положение "звезд".

"Собаки" — это продукты, характеризующиеся низкой рентабельностью, на которые начинает снижаться спрос, поэтому они становятся неперспективными, не подлежат дальнейшему развитию и не приносят ожидаемых прибылей. Низкий уровень долевого участия на рынке, а также слабые темпы роста этого показателя становятся причиной того, что инвестирование средств в указанные продукты перестает окупаться, поскольку не приводит к повышению их конкурентоспособности. Правление предприятия, опираясь на анализ ситуации, сложившейся на рынке, должно принять решение о снятии такого продукта с производства прежде, чем он начнет приносить убытки.

На рис. 3 в матрице BCG по вертикальной оси на градации "высокий" и "низкий" было принято следующее условие:

- для темпа роста рынка границей считается величина 10%, которая означает, что в качестве быстрорастущего рынка (обеспечивающего увеличение спроса на продукты) рассматривается такой рынок, где годовой темп роста превышает 10%.

Сами авторы матрицы BCG не приводят точных значений для различия высокого и низкого уровня долевого участия на рынке. В практической деятельности применяются и другие критерии для такой дифференциации. Например, в качестве быстроразвивающегося рассматривается такой рынок, на котором:

- прирост для данного продукта имеет более высокое значение, нежели прирост валового национального продукта без учета уровня инфляции;
- анализируемый сектор экономики растет быстрее, нежели вся промышленность страны в целом.

Для определения относительного долевого участия на рынке (ОДУР) в качестве значения, разграничивающего большое и малое долевое участие на рынке, принята величина 1,0. Значение этого коэффициента вычисляется на основании данных, касающихся объема продаж или оборота данного

предприятия по отношению к соответствующим количественным или стоимостным показателям для самого сильного конкурента.

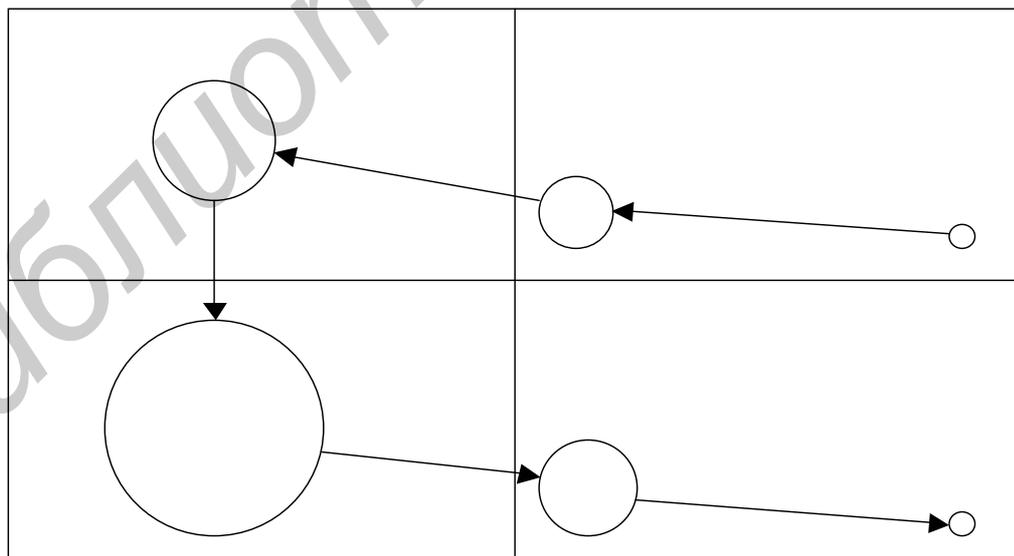
### Примеры

1. Значение показателя ОДУР = 3 для предприятия А. Величина данного показателя, равная 3, означает, что количество проданных изделий или оборот для этого изделия на рассматриваемом предприятии в 3 раза выше, чем у его самого сильного конкурента.

2. Относительное долевое участие на рынке для предприятия Х составляет 5%, а для лидирующего на рынке предприятия У — 30%. Вычислим величину показателя ОДУР для предприятия Х и У.

ОДУР для У =  $5 : 30 = 0,16$ ; ОДУР для Х =  $30 : 5 = 6$ .

Ситуация на рынке с продуктами данного предприятия становится понятной после того, как исследуемые продукты разместить в матрице BCG. Исследуемые продукты представляются в виде окружностей, диаметр которых зависит от величины долевого участия оборота для данного продукта в общем объеме оборота на рынке (рис.4).



**Рис. 4. Жизненный цикл продукта в матрице BCG**

Благодаря своей ясной и прозрачной структуре матрица BCG стала широко применяемым инструментом гармоничного планирования развития

предприятия на основе сбалансированного портфеля продуктов. Анализ положения отдельных продуктов в этой матрице, а также денежных потоков (сравни приведенную выше матрицу) представляет собой важный источник информации для построения стратегии предприятия.

Чтобы сохранить сбалансированное, уравновешенное развитие предприятия, ему необходимо иметь продукты во всех позициях матрицы BCG. С течением времени, а также вследствие регулирования и управления потоками наличности продукты меняют свое положение в указанной матрице. Углубленное знакомство с этими процессами позволяет воздействовать на стратегию предприятия. Рассмотрим еще раз разные типы продуктов с этой точки зрения.

**Положение "звезды"**. Продукты, находящиеся в этом положении, характеризуются значительной потребностью в денежных средствах в целях дополнительного финансирования развития таких продуктов и укрепления их положения на рынке. Те денежные поступления, которых удается добиться благодаря продаже продуктов-"звезд", не покрывают их финансовые затраты. В связи с этим при разработке стратегии предприятия необходимо обеспечить дополнительное финансирование таких продуктов с целью укрепления их конкурентоспособности и положения на рынке. Эти дополнительные средства могут, например, браться из прибылей, получаемых благодаря тем продуктам, которые принадлежат к группе "дойных коров".

**Положение "дойные коровы"**. В этой позиции матрицы находятся те продукты, которые приносят большую прибыль. Привилегированное положение таких продуктов на рынке, а также хорошо освоенные технологические процессы их изготовления не требуют затрат на их развитие. Здесь необходимы лишь затраты на поддержание достигнутого качества, а также на модернизацию. Получаемая благодаря этим продуктам прибыль должна вкладываться в "звезды", а также в "вопросительные знаки", которые в будущем должны стать "звездами".

**Положение "вопросительные знаки"**. В этой позиции матрицы находятся продукты, спрос на которые будет возрастать. В данном случае объем продаж продуктов еще невелик, но в будущем предприятие может оказаться в состоянии конкурировать по этим продуктам с лидерами рынка. После тщательного анализа текущего положения предприятия и его финансовых возможностей нужно принять решение о том, какие именно продукты из числа принадлежащих к этой группе станут продуктами будущего. Принятое решение станет основанием для соответствующего выбора вложения инвестиций, развития технологии, ведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также для осуществления других мероприятий с целью создания и продвижения этих продуктов в положение "звезд".

**Положение "собаки"**. В этой позиции матрицы находятся неперспективные продукты, для которых дальнейшее развитие не имеет смысла и от которых предприятию следует отказаться. Стратегия, разрабатываемая с этой целью, должна вести к уменьшению объема продаж без потери имиджа фирмы.

### 3.2. Матрица МакКинси

#### *Практическое занятие*

Описанная матрица BCG представляет собой один из методов разработки стратегических альтернатив для предприятия. Принимая во внимание значительные упрощения, присущие методу BCG, рекомендуется корректировать и дополнять разработанные альтернативы стратегического развития при помощи других методов. Попытка устранения тех упрощений, которые присущи методу BCG, привела к тому, что в фирме General Electric Corporation при участии консалтинговой фирмы McKinsey была разработана

новая матрица, использующая многомерные переменные, большее количество стратегических положений и определяющая собой стратегию распределения ресурсов предприятия в зависимости от позиции различных продуктов в этой матрице. Матрица МакКинси (рис. 5), именуемая также матрицей предельной (крайней) привлекательности, состоит из 9 клеток и основывается на двух многомерных переменных:

- 1) конкурентная позиция;
- 2) привлекательность отрасли.



**Рис. 5 Матрица МакКинси.**

Для того чтобы установить положение в указанной матрице, в первую очередь необходимо выделить:

а) внешние факторы, связанные с привлекательностью того сектора экономики, в котором действует фирма:

- емкость рынка;
- показатель роста рынка;
- цикличность (сезонность);
- структуру конкуренции;

- барьеры, которые необходимо преодолеть для вступления в данный сектор;
- рентабельность отрасли;
- используемую технологию;
- уровень инфляции;
- законодательство;
- доступность персонала;
- социальные проблемы, проблемы охраны окружающей среды, политические и юридические проблемы.

б) внутренние факторы, отражающие положение фирмы в данном секторе экономики или степень конкурентоспособности продукта:

- относительную долю участия на рынке;
- наличие собственных торговых точек;
- развитость службы маркетинга;
- уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- состояние производства;
- организацию распределения;
- финансовые ресурсы;
- имидж фирмы;
- широту гаммы продуктов;
- качество и безопасность;
- компетентность руководства.

После выделения указанных факторов следует перейти к проведению оценки в баллах, которая состоит в вычислении значения взвешенной привлекательности данного сектора экономики и конкурентной позиции в соответствии с определенной схемой действий (табл. 9).

## Оценка факторов для матрицы МакКинси

Факторы	Вес	Оценка (1-5 баллов)	Взвешенное значение
...	...	...	...
...	...	...	...
...	...	...	...
Сумма	1,0	...	...

1. Установить значение веса для каждого из факторов. Значения весов определяют относительный ранг (значимость, важность) каждого из факторов. При установлении значений весов надлежит помнить, что сумма весов всех факторов не может превышать 1.

2. Внести в приведенную таблицу оценки для каждого из отдельных факторов с целью дифференциации степени воздействия каждого из них. В качестве шкалы возможных оценок принимаются цифровые баллы от 1 до 5, где единица означает слабое воздействие, а пятерка — сильное. Например, балл 1 обеспечивает непривлекательный сектор экономики, а балл 5 — весьма привлекательный сектор.

3. Вычислить для каждого фактора взвешенное значение, умножая вес этого фактора на его оценку.

4. Вычислить суммарное взвешенное значение, произведя подсуммирование взвешенных значений для всех факторов.

Представленный ранее перечень факторов, а также шкала оценок носят иллюстративный характер. Для конкретного предприятия и конкретного сектора экономики перечень факторов, а также шкала оценок должны устанавливаться группой экспертов. Полученные таким способом результаты используются для разметки осей матрицы и для установления позиций различных конкретных продуктов в матрице. Каждый продукт представляется в виде окружности, диаметр которой пропорционален объему

производства всего предприятия, а заштрихованная часть пропорциональна долевого участию рассматриваемого продукта в полном объеме рынка.

Анализ матрицы позволяет оценить содержимое портфеля продуктов, а также, опираясь на позиции каждого продукта, сформулировать стратегию для будущих периодов. Как показано на рис. 6, каждая клетка матрицы МакКинси содержит рекомендуемую стратегию, которая указывает, что следует делать с данным продуктом в будущем.

<b>Привлекательность сектора</b>	<b>В</b>	<b>Удерживать позицию лидера</b>	<b>Удерживать позицию, следить за развитием</b>	<b>Зарабатывать на рентабельности</b>
	<b>С</b>	<b>Укреплять позицию</b>	Осмотрительно улучшать рентабельность	<b>Выборочно уходить</b>
	<b>Н</b>	Удвоить затраты или покинуть сегмент	<b>Постепенно и выборочно уходить</b>	<b>Покинуть сегмент, изъять капитал</b>
		<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Н</b>
		<b>Конкурентная позиция</b>		

**Рис. 6. Типы стратегий в матрице МакКинси**

Анализируя клетки матрицы, где реальные стратегии отмечены жирным шрифтом, можно, кроме того, выделить три главных типа стратегии:

- стратегию роста;
- стратегию сохранения;
- стратегию ухода с рынка.

### 3.3. Матрица ADL

#### *Практическое занятие*

Матрица ADL была разработана в консультационной фирме Arthur D. Little Inc. В ее основе лежат следующие две многомерные переменные:

- конкурентная позиция предприятия;
- степень зрелости рынка.

Конкурентная позиция предприятия определяет его вес на рынке, измеренный по отношению к конкурентам. Она вычисляется в соответствии с критериями, изложенными в предшествующем разделе при рассмотрении матрицы МакКинси. В методологии ADL различают пять конкурентных позиций:

1) доминирующая позиция. Фирма благодаря своему привилегированному положению в соответствующем секторе экономики (передовая технология, большое долевое участие на рынке) в состоянии самостоятельно реализовать свои намерения и контролировать поведение главных конкурентов;

2) сильная позиция. Фирма может в течение достаточно длительного периода времени вести собственную политику в рамках соответствующего сектора экономики;

3) средняя позиция. Фирма в состоянии реализовать выбранную стратегию, быть активной и удерживаться на рынке в течение довольно длительного периода времени;

4) слабая позиция. Благодаря благосклонности конкурентов и достижению удовлетворяющих их результатов фирма в состоянии функционировать на рынке в течение довольно длительного периода времени;

5) маргинальная позиция. Фирма играет пренебрежимо малую роль, однако если будут предприняты решительные шаги по улучшению ситуации, то она может удержаться на рынке.

Степень зрелости рынка опирается на четырехстадийный жизненный

цикл продукта, в соответствии с которым определяется характер и главная цель стратегии; охватывает стадию введения продукта на рынок, стадию роста, стадию насыщения рынка и стадию умирания. У предприятий с каждой из этих стадий связан свой собственный способ поведения и свой собственный вариант формулирования стратегии.

В табл. 10 приводятся критерии оценки степени зрелости рынка, а также рекомендуемые стратегии поведения.

На рис. 7 представлена матрица ADL, в которой по вертикальной оси откладывается конкурентная позиция, а по горизонтальной оси — четырехстадийный жизненный цикл продукта.

**Таблица 10**

**Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия**

Стадии	Характеристика стратегии						
	скорость роста	потенциал	количество конкурентов	конкурентная структура и стабильность позиции	технология	доступ к сегменту рынка	стратегия
<b>Введение на рынок</b>	Средняя	Значительный	Значительное	Разделенная и неустойчивая	«Хромающая»	Легкий	Вводить изменения или имитировать
<b>Рост</b>	Сильная	Значительный	Значительное	Закрепление позиции	В процессе перемен	Возможный	Инвестировать в расширение рынка и развитие продукта
<b>Зрелость</b>	Слабая и стабильная	Нулевой	Небольшое	Стабильные лидеры	Устоявшаяся	Весьма трудный	Повышать рентабельность
<b>Падение</b>	Нулевая или минусовая	Отрицательный	Небольшое	Олигопол	Устоявшаяся	Без всякой пользы	Доить

## Конкурентная позиция

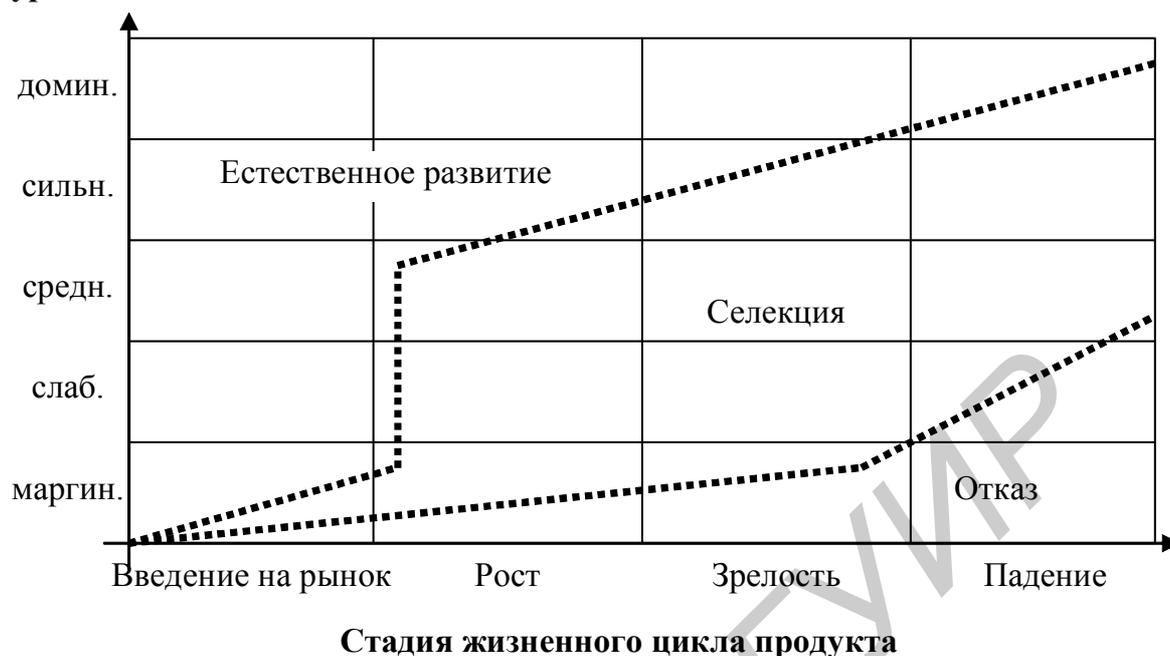


Рис. 7. Матрица ADL

Точно так же, как и в ранее рассмотренных матрицах BCG и МакКинси, продукты в матрице ADL представлены с помощью окружностей, диаметр которых в данном случае пропорционален величине всего предприятия. Анализ размещения продуктов в матрице позволяет воспользоваться следующими стратегическими рекомендациями:

— естественное развитие. Эта часть матрицы ADL относится к перспективным продуктам завтрашнего дня, которые в настоящее время вводятся на рынок, а также к продуктам, обладающим на рынке прочным и устойчивым положением. Стратегия для этих продуктов состоит в том, чтобы привлекать для их нужд необходимые средства, поскольку именно эти продукты играют решающую роль в успехах фирмы;

— селективное (выборочное) развитие. Среди продуктов, находящихся в этой части матрицы ADL, следует отобрать те, которые после осуществления дополнительных инвестиций начнут приносить прибыль и станут конкурентоспособными товарами;

— отказ. Продукты, находящиеся в этой части матрицы ADL, должны быть изъяты с рынка.

## Вопросы и задания

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. Назовите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консалтинговой группы.
3. Является ли матрица МакКинси просто более сложным вариантом матрицы BCG? Если нет, то почему?
4. Проанализируйте основные теоретические послышки матрицы фирмы Arthur D. Little.
5. В чем, на ваш взгляд, сходство и различие рассматриваемых портфельных методов?
6. В чем заключается трудность проведения портфельного анализа?

Библиотека БГУМР

## ЛИТЕРАТУРА

1. Боумен. К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Юнити, 1997.
2. Велесько Е.И., Быков А.А., Дражек З. Стратегическое управление. – Мн.: Тэхналогія, 1997.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. – М., 1997.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – Москва – Новосибирск, 2001.
6. Попов С.А. Стратегическое управление. – М.: Инфра-М, 2000.
7. Томпсон А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1998.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 1998.

Учебное издание

Игнатова Елена Анатольевна

Кривенков Андрей Викторович

Цыганков Валерий Дмитриевич

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

для проведения деловых игр и практических занятий

по курсу

**«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

для студентов экономических специальностей БГУИР

Редактор Т.Н. Крюкова

Корректор Е.Н. Батурчик

Подписано в печать

Бумага

Усл. печ. л.

Печать

Уч.-изд. л. 1,9

Формат 60x84 1/16

Гарнитура

Тираж 200 экз.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

«Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»

Лицензия ЛП №156 от 05.02.2001.

Лицензия ЛВ №509 от 03.08.2001.

220013, Минск, П.Бровки, 6.