

## Оглавление

### Введение

Глава 1. Роль стратегического анализа в разработке стратегии в организации

1.1 Стратегический анализ организации

Глава 2. Методы стратегического анализа

2.1 Метод SWOT анализа

2.2 Матрица BCG

2.3 Пять конкурентных сил Майкла Портера

2.4 Матрица McKinsey - General Electric

2.5 Матричная модель И. Ансоффа

Глава 3. Стратегический анализ ЗАО "Респираторный комплекс" методом SWOT анализа

Заключение

Список используемых источников и литературы

### Введение

В современных условиях экономической нестабильности и жесткой рыночной конкуренции на плечи руководителя возлагается огромный груз ответственности за функционирование и развитие организации.

Как известно, любая организация взаимодействует с внешней окружающей средой, и основная задача менеджера заключается в том, чтобы обеспечить баланс между организацией и внешней средой путем создания продукции за счет внутреннего потенциала фирмы и его обмена во внешнем окружении на необходимые ресурсы для обеспечения жизнедеятельности организации. Так же, необходима внутренняя, всесторонняя оценка, проводимая путем анализа таких факторов как: маркетинг, исследования и разработки, управленческая информационная система, управленческая команда, технологические операции, финансы, человеческие ресурсы, позволяющая определить по отношению к материальным и нематериальным ресурсам компании и основным заинтересованным группам (stakeholders) Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с. сильные и слабые стороны самой организации, то есть те характеристики организации, которые отличают ее от конкурентов.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что современным менеджерам наряду с интеллектом, образованностью и аналитическими способностями всё больше необходимы умение мыслить стратегически, обладать предпринимательскими способностями, в основе которых лежит как творческий подход и стремление к нестандартным решениям, склонность к риску, деловой опыт, так и умение своевременно реагировать на изменения как во внутренней, так и во внешней среде организации, обладать теоретическими знаниями основных методов стратегического анализа для определения линии поведения организации на долговременную перспективу, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия поддерживать баланс в обмене с внешним окружением.

Однако чтобы успешно справляться с угрозами и использовать возможности, одних знаний о них недостаточно. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей, так же можно знать о новых возможностях, но не владеть потенциалом для их использования. Сильные и слабые стороны внутренней среды такой же мерой, как и угрозы и возможности внешнего окружения, определяют возможность успешного функционирования организации. Поэтому при стратегическом управлении необходимо в первую очередь определять сильные и слабые стороны составляющих организации в целом.

Наибольшую сложность в стратегическом управлении представляет стратегический анализ, суть которого заключается в умении руководителя правильно применить теоретические знания в области методологии стратегического управления и практический опыт.

В данной работе мы рассмотрим теоретические основы современных приемов и методов стратегического анализа среды и приведем практические примеры использования некоторых из них в стратегической деятельности предприятия на примере ЗАО "Респираторный комплекс".

Объектом данной курсовой работы является стратегическое управление организацией.

Предметом исследования являются методы стратегического анализа предприятия.

Целью данной курсовой работы является изучение основных методов стратегического анализа и возможность применения их на практике на примере ЗАО "Респираторный комплекс".

Задачи:

рассмотреть методы стратегического анализа;

исследовать матричные методы и область их применения;

раскрыть особенности данных методов и применить на практике;

Глава 1. Роль стратегического анализа в разработке стратегии в организации

1.1 Стратегический анализ организации

Стратегический анализ внешней окружающей среды предприятия следует разделить на два основных аспекта: анализ макро-окружения и анализ микроокружения

Экономика предприятия (фирмы): Практикум/Под ред. проф.В.Я. Позднякова, доц.В.М. Прудникова. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 319 с. (рис. 1).

Рис. 1 Макро и микроокружение организации

Анализ дальней окружающей среды предусматривает разработку экономических, социально-политических и технологических прогнозов (система PEST анализа), необходимых для обоснования долгосрочных возможностей развития предприятия в условиях прогнозируемых изменений внешней окружающей деловой среды. Такого рода прогнозы могут разрабатываться государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Для нашей страны организация такого рода центров консалтинговой помощи, связанной с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться в качестве одной из важнейших задач формирования рыночной

инфраструктуры.

Анализ ближней окружающей среды ассоциируется с анализом рыночного окружения предприятия. Он включает в себя следующие основные элементы:

производственный прогноз;

прогноз структурных сдвигов;

конкурентный прогноз.

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является важным этапом стратегического анализа. Современные западные методы оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с).

Анализ ресурсного потенциала российских предприятий в условиях переходной экономики может включать следующие основные аспекты:

анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности

использования ресурсов;

анализ имущественного комплекса предприятия;

финансовый анализ.

В современных условиях в теории и практике стратегического планирования и управления пока не существует единой общепризнанной классификации методов (моделей) стратегического анализа.

К числу наиболее распространенных и широко применимых на практике методов стратегического анализа следует отнести портфельный анализ, матрицу БКГ, матрицу "Мак-Кинзи", модель "Мак-Кинзи7-S", модель PIMS, SWOT-анализ. стратегический анализ матрица конкурентный

Глава 2. Методы стратегического анализа

2.1 Метод SWOT анализа

Хотелось бы отметить, что основоположником теории стал Albert Humphrey Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. статья Л.И. Евенко. - М.: Дело, 1998. - 799 с. - консультант по менеджменту, США. И, начиная с 1980-х годов SWOT-анализ активно используется профессионалами в области менеджмента и маркетинга. Методика SWOT является чуть ли не единственным инструментом, который не утратил своей актуальности за время существования в инструментарии менеджеров. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИКОН А. Серпилин утверждает, что "результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли". Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2000 - №6 На сегодняшний момент с оценки SWOT начинается проведение любого бизнес-анализа предприятия.

SWOT анализ, на мой взгляд, один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности

товара в отрасли.

При использовании метода SWOT формируется матрица, увязывающая сильные и слабые аспекты организации с теми угрозами и возможностями, которые имеют место быть в перспективе (рис.2).

В качестве важных дополнений к основной матрице формируются дополнительные матрицы стратегического планирования. Сведения, собранные в них, заносятся в ключевую матрицу и применяются для обобщения и систематизации результатов проведенного анализа. Этим матрицам две - матрица угроз и матрица возможностей.

Рис. 2 Матрица SWOT

Кроме того, в процессе реализации анализа зачастую появляется необходимость в разработке профиля среды, который выглядит как таблица, содержащая факторы среды (внешней и внутренней), которые оказывают или способны оказать в перспективе значительное влияние на деятельность предприятия.

SWOT-анализ, по желанию менеджера, может проводиться с разной степенью детализации. При этом данные могут распределяться либо с четким отнесением к сильной или слабой стороне, либо дополнительно ранжироваться по ряду критериев (например, по тому, какое данный фактор имеет значение - большое, среднее или незначительное).

Применение данной методики позволяет получить структурированное описание определенной ситуации, относительно которой требуется принять то или иное решение. Результаты проведенного анализа дают возможность продумать, как с наибольшим эффектом использовать сильные стороны и возможности, а также помогают спланировать шаги по устранению слабых сторон и составить примерный план действий на случай возникновения угроз.

SWOT-анализ может применяться как при анализе деятельности фирмы в целом, так и для тех или иных продуктов. Однако, поскольку в общем виде эта методика не содержит экономических категорий, объектом SWOT-анализа могут быть также целый отрасли экономики, сегменты рынка, города, научная сфера, государственно-общественные институты, некоммерческие организации, политические партии и даже отдельные персоны.

Основная задача рассматриваемого метода - предоставить структурированное видение ситуации, применительно к которой необходимо принимать то или иное решение. Выводы, сделанные на основе результатов SWOT-анализа, имеют исключительно описательный характер без предоставления рекомендаций или определения приоритетов.

Такой подход обычно используется не только для анализа деятельности организации в целом, но и для конкретных видов продукции, отдельных рыночных сегментов и пр. Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги

в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Элементы SWOT анализа

S= Strengths

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

W=Weaknesses

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

O=Opportunities

Возможности компании - благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

T=Threats

Угрозы компании - негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации.

## 2.2 Матрица BCG

Б. Хендерсон бывший топ-менеджер General Electric, с нуля создал Boston Consulting Group (BCG) и выдал ряд важнейших инструментов моделирования и планирования.

В начале семидесятых годов XX в. Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, "матрица BCG" Брюс Д. Хендерсен Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. - М: Бостонская консалтинговая группа, 2008. - В. 02. - С. 7-8. . Модель быстро получила признание деловой общественности, к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться. Анализ 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности позволил выявить основные закономерности матрицы:

1. электроэнергетике,
2. потребительских товаров длительного пользования,
3. потребительских товаров недлительного пользования,
4. производстве пластмасс,
5. производстве бензина,
6. промышленности цветных металлов,
7. производстве электрооборудования,

Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства. При удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30%. Фактор конкурентного преимущества - низкие издержки производства поставлен в соответствии:

С объемом производства продукции,

С долей на рынке соответствующих продуктов.

Основное внимание сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который:

либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области,

либо возникает (порождается) в результате таких операций.

Уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от:

темпов роста рынка

относительной доли организации на этом рынке

На стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса, успешный бизнес генерирует денежную наличность. На стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

Основными коммерческими целями организации предполагаются:

рост нормы прибыли  
рост массы прибыли.

Допустимые стратегические решения относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса.

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить:  
темпы роста рынка

относительную долю организации на этом рынке.

Данные о темпе роста рынка используются для определения степени его привлекательности в зависимости от разных факторов, например от экономических условий, может использоваться разный диапазон. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более.

Относительная доля рынка товарного ассортимента отражает долю рынка каждой ассортиментной группы относительно ее крупнейшего конкурента. Граница между наибольшим и наименьшим показателями доли рынка проходит через значение 1. Если доля рынка товара составляет 40%, а доля рынка его крупнейшего конкурента - 30%, данный показатель будет отображен на горизонтальной оси на отметке 1,33. Ниже значения 1 будет расположен товарный ассортимент, доля рынка которого меньше показателя крупнейшего конкурента.

Если доля рынка товарного ассортимента составляет 20%, а показатель его крупнейшего конкурента - 40%, его метка будет на значении 0,5.

Рис. 3 Матрица БКГ

**ЗВЕЗДА** - быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров.

**ДОЙНЫЕ КОРОВЫ** - направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. Требуется меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования.

**ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК (ЗНАК ВОПРОСА)** - имеют небольшую долю быстрорастущих рынков. Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения.

**СОБАКА** - направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

На основе модели BCG была составлена матрица BCG для характеристики бизнес-портфеля, где относительная доля рынка =  $\lg$  (Объем продаж фирмы / Объем продаж лидера рынка).

Характеристика бизнес-портфеля по матрице BCG представлена в таблице 1.

### Таблица 1. Характеристика бизнес - портфеля по матрице BCG

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж организации в данной бизнес области к объему продаж организации-лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то организации имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области.

Матрицу BCG можно использовать для определения приоритетов в товарном ассортименте организационной бизнес единицы.

Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров - как товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, так и товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства.

Метод матрицы BCG может помочь понять распространенную в стратегии ошибку: недифференцированный подход к стратегии, такой, например, как общие целевые показатели роста или общий возврат на капитал.

Преимущества Матрицы BCG:

Если компания может использовать кривую опыта к своему преимуществу, то она должна быть способна производить и реализовывать новые товары по цене достаточно низкой для того, чтобы получить лидерство доли на рынке на ранней стадии. Как только она станет звездой, она будет прибыльна.

### 2.3 Пять конкурентных сил Майкла Портера

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Майкл Е. Портер; Пер. с англ. -

М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454с. . Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность Арутюнова Д.В.

Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. (рис. 4).

Рис. 4 Пять конкурентных сил М. Портера

Характеристика конкурентных сил модели М. Портера.

Первая сила модели М. Портера - соперничество существующих в отрасли компаний (внутриотраслевая конкуренция)

медленный рост рынка



большое количество компаний примерно одинакового размера; несбалансированная отрасль промышленности с низким уровнем концентрации  
высокие постоянные производственные расходы и высокие расходы на хранение  
периодическое перепроизводство  
наличие различных вариантов товара  
низкая идентичность товарных марок  
низкая стоимость перехода на другой товар  
сложный характер информации  
разные конкуренты, например, имеющие различные цели  
высокие барьеры для выхода и в результате немногие компании покидают отрасль  
изменяющиеся отношения между конкурентами  
Вторая сила модели М. Портера - Угроза появления новых конкурентов в отрасли.  
Высокие входные барьеры препятствуют проникновению новых компаний на рынок.  
Если входные барьеры существуют, угроза появления новых участников низка:  
экономия на масштабе для действующих компаний;  
различия в товарах, которые являются собственностью существующих компаний, например, патенты;  
высокая степень идентичности существующих торговых марок;  
требуемый капитал;  
доступ к распределению;  
абсолютные преимущества в затратах: кривая обучения, доступ к сырью и компонентам, уникальная схема производства с низкими затратами;  
государственное регулирование;  
планируемый выход конкурентов из отрасли;  
Входные барьеры - факторы, которые препятствуют компании выйти на рынок:  
высокий уровень инвестиций;  
экономии на масштабе, затраты ниже при работе в большом масштабе, например, в области маркетинга, НИОКР, производства;  
требуемая технология;  
навыки производства;  
крутая кривая обучения (опыта); при росте объема, значительно снижаются расходы на единицу товара;  
варианты товара являются собственностью других компаний (патенты);  
высокий капитал существующих торговых марок;  
требуемый капитал;  
доступ к распределению;  
абсолютные преимущества в затратах: кривая обучения, доступ к сырью и компонентам, уникальная схема производства с низкими затратами;  
государственное регулирование;  
ожидаемый выход конкурентов из отрасли;  
Выходные барьеры - факторы, которые мешают компании прекратить деятельность на рынке:  
высокие осуществленные инвестиции;

эмоциональные связи (например, основная деятельность);  
другие товары зависят от данного портфеля;  
другие товары в портфеле используют данную технологию;  
Третья сила модели М. Портера - Угроза появления товаров-субститутов (заменителей) усиливают угрозу замены:  
соотношение цена-качество товаров-заменителей;  
низкая стоимость перехода на новый товар;  
возможность клиентов сменить поставщика;  
склонность клиентов к переходу на товары-заменители;  
Четвертая сила модели М. Портера - Способность поставщиков диктовать свои условия.

Влияние поставщиков велико, если:  
поставщики предлагают разнообразные товары;  
переход на другой тип сырья связан с большими затратами;  
отрасль промышленности является незначительным потребителем;  
не существует товаров-заменителей данного сырья;  
поставщики работают в концентрированной отрасли;  
цены на товары поставщиков достаточно высоки;  
сильная угроза вертикальной интеграции "вперед";  
Пятая сила модели М. Портера - Способность покупателей диктовать свои условия.

усиливают конкурентное давление покупателей:

покупатели покупают в больших количествах;  
покупатели сконцентрированы;  
низкая стоимость перехода на другое сырье;  
существуют товары-заменители;  
покупатели чувствительны к ценовым изменениям;  
важность сырья для производства конечного продукта низка;

Результаты применения модели:

1. чем выше давление 5 сил, тем меньше у компании возможности увеличивать цены и прибыль
2. ослабление сил создает благоприятные возможности для компании
3. компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Рис. 5 Модель "5 сил" Майкла Портера Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. - С. 88.

#### 2.4 Матрица McKinsey - General Electric

Модель, получившая название "модель GE/McKinsey" была разработана начале 70-х годов XX в. Матрица была разработана в корпорации General electric для решения проблемы сравнительного анализа ее 43-х видов деятельности Курс лекций по дисциплине "СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ" автор-составитель курса лекций к. э. н. Чуб Б.А. . Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее

решение, большим количеством информации.

К 1980 году стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Главная особенность GE/McKinsey - впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только "физические" факторы (объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса (изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.).

На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

какое из направлений бизнеса следует развивать компании  
в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе  
какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности  
какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии  
как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами  
в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения (рис.6). И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Рис. 6 Матрица МакКинси (McKinsey)

Применение матрицы GE/McKinsey

Матрица применяется при наличии в компании большого количества отдельных стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек.

Матрица является удобным инструментом определения приоритетности

инвестирования в различные виды бизнеса и для перераспределения ресурсов

Матрица может использоваться на всех уровнях внутри компании. На корпоративном уровне элементы бизнес-портфеля могут анализироваться при помощи этой матрицы. На уровне бизнес-единиц могут анализироваться отдельные продукты.

Недостатки матрицы GE/McKinsey

Хотя выводы, которые делаются на основе этой матрицы и выглядят слишком широкими, но они не дают ответа на вопрос о том, как осуществлять такие стратегии.

Менеджер должен быть в курсе потенциальных проблем. Например, существует опасность того, что ориентация на рост видов бизнеса, относящихся к Победителям, однажды перейдет в перенагруженность этих областей инвестиционными ресурсами, которые перестанут давать ожидаемый эффект. Более того, в краткосрочной перспективе очень трудно оценить правильность инвестиций в виды бизнеса, относящиеся к Победителям, так как эффект может проявиться значительно позднее. Поэтому, если организация будет чересчур сильно ориентироваться на Победителей, то ресурсы, необходимые в краткосрочном периоде, могут полностью

истощиться, что приведет к проблемам, связанным с денежной наличностью.

Аналогичной критике могут быть подвергнуты и предложения Нейлора относительно диагональных позиций матрицы.

Модель GE/McKinsey предполагает ряд методических допущений относительно осей матрицы позиционирования и составляющих их переменных. Относительные преимущества организации в определенной отрасли (ось X) определяются на основании сравнения уровня доходности соответствующего бизнеса организации по сравнению с его положением у конкурентов. Хотя считается, что конкурентная позиция будет ухудшаться с течением времени, если только не будут найдены новые источники конкурентного преимущества. Поэтому разумнее было бы позиционировать бизнес организации в соответствии также с его перспективами, а не только с настоящим статусом.

Оценка рыночной привлекательности (ось Y) основывается на предположении, что она обязательно отражается в среднем потенциале получения прибыли в долгосрочной перспективе для всех участников этой отрасли.

Модель GE/McKinsey рекомендует воспользоваться такими стратегиями, которые, мягко говоря, выглядят наивными и весьма поверхностными. Их скорее можно взять на вооружение как ориентир для дальнейшего углубленного анализа, но никак нельзя рассматривать как управленческое решение.

Разбивка осей матрицы GE/McKinsey также весьма спорна. Во-первых, она никак не меняется при изменении набора оцениваемых факторов. Во-вторых, теряется рациональное зерно многофакторности, как только из нескольких оценок складывается одна, которая определяет координату позиций бизнеса на соответствующей оси.

## 2.5 Матричная модель И. Ансоффа

Игорь Ансофф, выходец из России, один из гуру стратегического управления Конспект книги Игоря Альтшулера "Стратегическое управление на основе маркетингового анализа". - изд. М.: "Вершина". Глава о Матрице Ансоффа. .

Основной принцип его подхода сегментация:

разделить старые рынки и новые рынки;

старые продукты и новые продукты;

Матрица Ансоффа представлена в таблице 2.

Таблица 2. Матрица Ансоффа

Старые рынки

Новые рынки

Старые продукты

Новые продукты

Стратегия развития рынка характерна для классических фирм и выражается в стремлении увеличить продажу существующих товаров в данном сегменте. Это может достигаться за счет повышения качества товаров, рекламных компаний, программ лояльности, кредитов и т.п.

Стратегия освоения нового рынка по сути означает расширение географии деятельности без изменений в продуктовой линейке. Фирмы ищут новые каналы дистрибуции, пытаются привлечь новые группы потребителей и т.п.

Стратегия развития товара подразумевает вывод новой продукции на уже существующем рынке. Это типично для высокотехнологичных компаний и автомобилестроения.

Наконец, стратегия диверсификации является самой затратной и рискованной для компании. Это означает, что предприятие пытается вывести совершенно новый продукт на совершенно новый для него рынок. К нему рекомендуется прибегать только в том случае, если иные возможности для роста исчерпаны.

На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя:

какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет;

за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли; какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста;

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Глава 3. Стратегический анализ ЗАО "Респираторный комплекс" методом SWOT анализа

ЗАО "Респираторный комплекс" было образовано в 2010 году как самостоятельное производство холдинга "Севзаппромэнерго" в рамках реализации стратегии развития, последовательно проводимой с 1997 года. По мере развития респираторного направления, появления стратегических партнеров, выхода на международный рынок, участия в государственных программах - стала очевидна необходимость выделить производственное подразделение в отдельное предприятие.

ЗАО "Респираторный комплекс" - инновационное производственное предприятие. Данная компания - один из лидеров отечественной индустрии в области производства средств индивидуальной защиты органов дыхания человека в промышленных условиях, медицине, в быту и в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

Компания заботится об экологической безопасности региона - производство не оказывает отрицательного воздействия на окружающую среду, отходы фильтрующих материалов используются в производстве бытовых фильтров воды и поглотителей вредных запахов.

Основными целями политики ЗАО "Респираторный комплекс", является: производство продукции конкурентно-способной не только на отечественном, но и на мировом рынке;

создание и сохранение имиджа предприятия, как одного из ведущих в России поставщиков продукции высокого качества.

Поставленные цели ЗАО "Респираторный комплекс" успешно выполняет за счёт ориентации:

на профессионализм и постоянное повышение квалификации сотрудников предприятия;

на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с потребителями и поставщиками;

на совершенствование выпускаемых изделий, технологий и оборудования для их изготовления;

на создание системных механизмов планирования, исполнения, контроля, анализа и формирования управленческого воздействия на совершенствование цикла.

Предприятие серийно выпускает:

противоаэрозольные и противогазоаэрозольные респираторы серий АЛИНА®, для защиты органов дыхания человека в промышленных условиях, в быту и на случай возникновения чрезвычайных ситуаций

противоаэрозольные респираторы серии ЮЛИЯ®

противогазоаэрозольные респираторы НЕВА®, Апан®, Впан®. полуавтоматы для сборки респираторов ПСР-002 и другое уникальное оборудование для производства респираторов. В среднем, объем производства составляет 1,5 млн. шт. в месяц, производственные мощности позволяют выпускать 2-2,5 млн. шт. в месяц в зависимости от вида продукции.

В своей деятельности в области создания современных СИЗОД компания основывается на фундаментальных достижениях отечественной респираторной техники.

Например:

Респираторы серии АЛИНА® - улучшенный аналог широко известного, на территории бывшего, СССР респиратора ШБ-1 "Лепесток". А авторы "Лепестка", Лауреаты Ленинской премии Шатский Сергей Николаевич (Ш) и Басманов Пётр Иосифович (Б) - почётные члены коллектива ЗАО "Респираторный комплекс".

ЗАО "Севзаппромэнерго" сегодня - это холдинг диверсифицированного бизнеса, имеющий собственную научную, опытно-экспериментальную и производственную базы, укомплектованные высококлассными специалистами.

ЗАО "Респираторный комплекс" является членом:

"Ассоциации разработчиков, производителей и поставщиков средств индивидуальной защиты" (Ассоциация СИЗ) г. Москва.

ОАО "Химконверс" (г. Москва), ведущего Российского комплекса разработчиков и серийных производителей средств защиты.

НП "Химконверс-КНТС" им. Академика Н.Д. Зелинского

Санкт-Петербургской Торгово-промышленной палаты.

Ленинградской областной Торгово-промышленной палаты.

ЗАО "Респираторный комплекс" участвует в различных Государственных программах, активно сотрудничает с ведущими научными учреждениями России, является постоянным участником международных выставок, семинаров, и конференций, имеет многочисленные награды и дипломы.

В декабре 2012 года Проект создания производства в п. им. Морозова признан "Лучшим инновационным проектом, реализованным в промышленном секторе Ленинградской области" и отмечен Дипломом Губернатора Ленинградской области, а так же денежной премией.

Предприятием защищены 12 товарных знаков, создано 22 патента, в том числе 7 - имеющих мировую новизну, и это лишь небольшая часть от интеллектуальной собственности, принадлежащей предприятию.

Многие разработки предприятия обладают мировой новизной и имеют патентную защиту.

Система менеджмента качества ЗАО "Респираторный комплекс" применительно к производству СИЗОД сертифицирована на соответствие ГОСТ Р и ISO 9001-2001 (ISO9001: 2000)

В состав "Респираторный комплекс" входит ЗАО "СЗ НТЦ "Портативные СИЗ" им.А. А. Гуняева", которое специализируется на создании портативных СИЗОД, уникального оборудования, технологий и материалов для производства СИЗОД.

При предприятии постоянно действует выставочно-консультационный центр. (ВКЦ), на базе которого организовываются "круглые столы" по различным тематикам, а также проходят обучающие семинары для дилеров, франчайзинга и персонала холдинга.

ЗАО "СЗ НТЦ "Портативные СИЗ" им.А. А. Гуняева" являясь владельцем торговой марки АЛИНА®, создало и реализовало проект организации "под ключ" производства респираторов под этой маркой в различных регионах на условиях франчайзинга. В общем смысле, франчайзинг - это "аренда" товарного знака или коммерческого обозначения. - одного из самых эффективных способов ведения бизнеса в современных Российских условиях.

Проведем анализ предприятия методом SWOT, с целью выявления возможностей внутреннего потенциала организации и угроз со стороны внешнего окружения.

Таблица 1. Внешние возможности и угрозы

№

Возможности

Угрозы

1

2

3

1



Неудачное поведение конкурентов

Рост налогов

2

Возможность производства высоко конкурентной продукции

Ужесточение законодательства

3

Стать беспорным лидером в производстве СИЗОД

Изменения уровня цен на материалы для производства

4

Охват международного рынка

Изменение системы стандартов ГОСТ и ISO

5

Вступление в ВТО

Усиление конкуренции

Таблица 2. Сильные и слабые стороны организации

№

Сильные стороны

Слабые стороны

1

2

3

1

Достоверный мониторинг рынка

Недостатки в рекламной политике

2

Новейшее оборудование

Большие затраты на инновационные проекты

3

Высокий контроль качества

Неотлаженная система производства нового вида продукции

4

Научно-исследовательская лаборатория в НИИ Менделеева

Высокие затраты на налоги

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

Возможности внешней среды

Угрозы внешней среды

Расширение охвата рынка.

Высокая конкуренция.

Увеличение ассортимента и объемов выпускаемой продукции.

Снижение спроса вследствие экономического спада.

Уменьшение затрат на приобретение нового оборудования.

Затруднение выхода на международный уровень

Повышение экономической эффективности производства

Увеличение налогов.

Сильные стороны

Поле "Сила и возможности"

Поле "Сила и угрозы"

Наличие финансовых ресурсов.

финансовый потенциал позволит реализовать возможности

ужесточение конкуренции вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;

Высокое качество производимой продукции и Продуманная стратегия контроля.

продуманная стратегия контроля и имидж компании позволит выйти на новые рынки;

продуманная стратегия контроля и финансовый потенциал помогут снизить негативные последствия экономического спада, инфляции и усилившейся конкуренции;

Высококвалифицированный персонал и новое оборудование

Возможность создания собственной лаборатории, оборудованной новейшей технологией

высокое качество услуг и имидж организации поможет удержать клиентов.

Продукция пользуется спросом, как на территории России, так и за ее пределами.

Возможность закрепить позиции на международном рынке

Слабые стороны

Поле "Слабость и возможности"

Поле "Слабость и угрозы"

Жесткая конкуренция

Конкуренция может затруднить выход на новые рынки

Усилив. конкурен-ция потребует совершенствования. рекламн. политики

Заключение

Выбор того или иного метода стратегического анализа в процессе разработки стратегии, прежде всего, зависит от цели анализа, этапа процесса, конкретной ситуации, финансовых, информационных и человеческих ресурсов.

Стратегический анализ является исходным пунктом процесса разработки стратегического плана развития предприятия. Он должен включать два вполне самостоятельных, но взаимосвязанных между собой этапа: анализ внешней деловой окружающей среды и анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

Проведя стратегический анализ ЗАО "Респираторный комплекс" методом SWOT анализа, видно, что возможность максимально сосредоточиться на производстве дала мощный импульс к расширению продуктовой линейки, модернизации технологического оборудования, увеличению объема выпуска продукции, повышению экономической эффективности производства. В среднем, объем производства составляет 1,5 млн. шт. в месяц, производственные мощности позволяют выпустить 2-2,5 млн. шт. в месяц в зависимости от вида продукции. Продукция компании пользуется неизменным спросом на территории России и за ее

пределами. Среди постоянных потребителей - крупнейшие предприятия и объединения мировых лидеров в области металлургии, химической промышленности, авто - и машиностроения, строительства, перевозок и обработки грузов, медицины и фармакологии, добычи и переработки полезных ископаемых. Зарубежные партнеры оценили высочайшее качество изделий, соответствующее требованиям европейского стандарта.

В данный момент, фирма придерживается эталонной стратегии развития. Если компания будет продолжать развиваться в том же темпе, то вскоре она сможет стать бесспорным лидером в производстве СИЗОД не только в России, но и за рубежом. Но стоит так же отметить, что существует и ряд угроз со стороны конкурентов, о которых не стоит забывать. В целях поддержания конкурентноспособных преимуществ, необходимо постоянно совершенствовать рекламную деятельность организации, а так же своевременно производить мониторинг рынка и отрасли в целом.

Список используемых источников и литературы

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. - 215 с.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с.
3. Басовский Л.Е. Управление качеством: Учеб.: 2-е изд., перераб. и доп. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев - М.: Инфра-М, 2012. - 212с.
4. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.
5. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа VCG Review: Бостонская консалтинговая группа, - М: Дайджест, 2008. - В.02. - С.7-8.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник для вузов. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 292 с.
7. Основы менеджмента: пер. с англ. / общ. ред. и вступ. статья Л.И. Евенко. - М.: Дело, 1998. - 799 с.
8. Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2008. - С.88.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454с.
10. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учебное пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская - М.: НИЦ ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 246 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - 9 изд., испр., доп. - М.: Дело, 2008. - 448 с.
12. Хангер Дж.Д. Основы стратегического менеджмента: учебник для студентов вузов/ Дж.Д. Хангер, Т.Л. Уилен; пер. с англ. - 4-е изд. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. - 319с.
13. Экономика предприятия (фирмы): Практикум/ Под ред. проф.В.Я. Позднякова, доц.В.М. Прудникова. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 319 с.

Ресурсы интернет:



14. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Е.Г. Багиев. - 2008. - URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/index.htm>
15. Афанасьева, Н.В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н.В. Афанасьева, Г.Л. Багиев, Г. Лейдиг. - 2007. - URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m18/index.htm>
16. Все лучшее - себе. Технология изучения и внедрения лучших методов ведения бизнеса. - 2008. - URL: <http://www.mashportal.ru>