

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Роль стратегического анализа в управлении конкурентоспособностью

Алексахина Ю.В., к.э.н., доцент
Университет машиностроения,
Гуманитарно-экономический институт им. В.С.Черномырдина,
Кафедра «Отраслевая экономика»
г. Москва, Россия
aleksahina@yandex.ru, +7(916)593-49-69

Аннотация. В написанной статье рассматриваются основные методы стратегического анализа и обосновывается их важность для формирования стратегии развития организации в целях повышения ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегический анализ, организация, привлекательность рынка, конкурентные преимущества.

В управлении конкурентоспособностью решающая роль принадлежит разработке и реализации стратегии развития организации, а при ее разработке для обеспечения менеджеров нужной информацией необходим стратегический анализ.

К наиболее распространенным методикам стратегического анализа относятся:

- SWOT-анализ;
- PEST+M-анализ;
- анализ продуктового портфеля компании (матрица BCG или матрица McKinsey).

Самым простым и часто используемым инструментом стратегического анализа является SWOT-анализ. Основная его идея заключается в том, что при разработке стратегии основные факторы, влияющие на бизнес компании, рассматриваются в двух аспектах:

- внешнем и внутреннем;
- положительном и отрицательном.

При анализе внешней среды рассматриваются благоприятные и опасные для развития организации факторы, которые существуют независимо от состояния дел в ней и так же влияют на работу других организаций, в том числе конкурентов.

Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны организации. Сила и слабость определяются преимущественно в сравнении с аналогичными внутренними факторами конкурентов. Основная проблема при оценке сильных и слабых сторон – отсутствие полной и достоверной информации о состоянии дел, как конкурентов, так и собственного бизнеса.

Выделенные в процессе анализа факторы необходимо оценить. Чаще всего для этого используется экспертная балльная оценка. Такой анализ факторов нужно проводить постоянно, в рамках регулярной процедуры — регламента стратегического анализа.

Кроме того, нужно постоянно следить за изменениями ситуации в стране и в мире. Эти изменения детализируются в формате PEST+M-анализа, в котором все факторы внешней среды разбиты на пять групп: политические (P), экономические (E), социальные (S), технологические (T) и факторы рыночного окружения (M).

В настоящее время основная проблема заключается в том, что ни одна из вышеперечисленных групп факторов не доминирует. Более того, приоритетность факторов внешней среды может меняться, и компания, для того чтобы быть успешной, должна уметь выявлять доминирующие в данный момент тенденции и предугадывать смену приоритетов в будущем.

Как показала практика, если компания помимо SWOT-анализа начинает использовать PEST+M-анализ, выясняется, что ряд факторов забыли учесть. Если в какой-то группе

факторы внешней среды не выделены, это значит, что при разработке и реализации стратегии может быть упущен важный момент.

При проведении стратегического анализа одним из основных вопросов является будущий продуктовый портфель компании. Необходимо определить, какие направления деятельности являются приоритетными, как они будут финансироваться и позиционироваться на рынке. Поэтому при разработке стратегии рекомендуется использовать одну из двух стандартных методик: матрицу Boston Consulting Group (BCG) или матрицу McKinsey. В соответствии с этими методами все бизнесы компании позиционируются в координатах "привлекательность рынка" и "конкурентный статус компании на этом рынке". Принципиальное различие между двумя этими методиками заключается в оценке привлекательности рынка и конкурентного статуса на нем компании. В основе матрицы BCG лежит представление о том, что оба эти показателя можно оценить, используя один параметр. Привлекательность рынка определяется по темпу его роста, а конкурентный статус компании на этом рынке — в соответствии с ее долей.

		<i>Привлекательность рынка</i>	
		<i>Маленькая</i>	<i>Большая</i>
<i>Конкурентный статус предприятия</i>	<i>сильный</i>	"Дойные коровы" <i>Стратегия – необходим жесткий контроль инвестиций и перераспределение избытка прибыли между новыми перспективными проектами</i>	"Звезды" <i>Стратегия – оберегать и укреплять.</i>
	<i>слабый</i>	"Злые собаки" <i>Стратегия – по возможности избавляться от "собак", если не веских причин для их сохранения</i>	"Дикие кошки" <i>Стратегия – подлежат специальному изучению, чтобы понять, смогут ли при определенных инвестициях превратиться в "звезды"</i>

Рисунок 1 - Матрица для анализа направлений деятельности (продуктового портфеля) (BCG)

Матрица GE, или матрица McKinsey используется при оценке привлекательности отдельных бизнесов организации на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3 * 3. В отличие от BCG, в данной матрице каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Матрица McKinsey более реалистична (рис. 2).

Показатели по оси Y — практически неподконтрольны организации (Гибкость; Темпы роста рынка; Дифференциация продукции; Особенности конкуренции; Норма прибыли в отрасли; Ценность потребителя; Преданность потребителя торговой марке), по оси X (Относительная доля рынка; Рост доли рынка; Охват дистрибьюторской сети; Эффективность дистрибьюторской сети; Квалификация персонала; Преданность потребителя продукции компании; Технологические преимущества; Патенты, ноу-хау; Маркетинговые преимущества) — могут быть изменены.

В результате анализа с помощью матрицы McKinsey дается хороший анализ портфеля продукции. Основной принцип метода — увеличивать инвестиции в бизнес-области в привлекательных отраслях, если компания имеет конкурентные преимущества по ним, и, наоборот, сокращать вложения, если позиции самого рынка продукта или компании на нем оказываются слабыми. Можно оценить вклад продукта в прибыльность компании. Для победителей — дополнительные инвестиции, получим прибыль, защиту преимуществ. Для проигравших — ограничить инвестиции вплоть до остановки, дополнительные инвестиции не принесут прибыли. Для пограничных областей — либо расти, либо сокращаться вплоть до ликвидации.

	<i>Сила позиции (конкурентные преимущества)</i>		
<i>Привлекательность отрасли (рынка)</i>	<i>Победитель 1 (1)</i>	<i>Победитель 2 (2)</i>	<i>Сомнения (3)</i>
	<i>Победитель 3 (4)</i>	<i>Средний бизнес (5)</i>	<i>Проигравший 1 (6)</i>
	<i>Производитель прибыли (7)</i>	<i>Проигравший 2 (8)</i>	<i>Проигравший 3 (9)</i>

Рисунок 2 - Матрица для анализа направлений деятельности (продуктового портфеля) (McKinsey)

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадратов решетки следующие: (1)Сохранение и упрочение позиции на рынке; (2)Инвестирование в борьбу за лидерство; (3) Обеспечение выборочного роста; (4)Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; (5)Защита существующих программ рыночной деятельности; (6)Ограниченное расширение деятельности, или "сбор урожая"; (7)Сохранение позиции, перефокусировка деятельности; (8)Главный акцент делается на зарабатывание денег; (9)Уход с рынка.

В рамках стратегического анализа происходит также оценка самого производства, оценка сбыта, маркетинга.

Для целей разработки стратегий оценивается система управления по следующим параметрам: принятие важных решений (скорость, обоснованность, реальное делегирование полномочий, контроль за выполнением решения), система поощрений и наказаний, проходимость информации, кадровая политика, качество планирования деятельности, лидерство, финансы.

Представленные выше методы стратегического анализа не являются исчерпывающими, начинать рекомендуется с первых двух или даже только с первой методики. После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со второй фундаментальной задачей стратегического управления — формулированием стратегии конкуренции.

Вывод

Стратегический анализ – первый и очень важный этап формирования конкурентной стратегии организации.

Литература

1. Аленина Е.Э. Обеспечение устойчивого роста конкурентоспособности в результате модернизации России на инновационной основе // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2011. С. 2074.
2. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010
3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов – М.: Аспект Пресс, 2002
4. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011
5. Ширяев Д. В. Методики оценки финансовой устойчивости коммерческих организаций для обнаружения в их деятельности кризисных тенденций // Известия Московского государственного технического университета "МАМИ". 2014. т. 5. №1. С. 76-82