

**А.А. Смирнова**

**В.Е. Пинаев**

**Т.Н. Ледащева**

2026

# **Современный стратегический анализ** **(сборник презентаций к курсу)**

Учебное пособие



УДК 005  
ББК 65.2/4  
С 506

**Рецензенты:** Кудрявцева Ольга Владимировна – доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики природопользования Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова;  
Редина Маргарита Михайловна – доктор экономических наук, профессор Департамента экологической безопасности и менеджмента качества продукции Институт экологии РУДН.

**Смирнова, Александра Александровна**  
**Пинаев, Владимир Евгеньевич**  
**Ледащева, Татьяна Николаевна**

С 506 **Современный стратегический анализ (сборник презентаций к курсу).** Учебное пособие – М.: Мир науки, 2026 г. – Сетевое издание. Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/41MNNPU26.pdf> – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-908127-40-0  
DOI: 10.15862/41MNNPU26

В учебном пособии визуализированы и структурированы ключевые положения курса «Современный стратегический анализ», адаптированные для эффективного освоения в аудиторной и самостоятельной работе. В сборнике последовательно раскрываются темы, составляющие основу современного стратегического анализа. Особое внимание уделяется практическому применению таких инструментов, как SWOT-, PEST-, SNW-анализ, модель пяти сил Портера, анализ заинтересованных сторон и ценностной цепочки. Особенностью данного сборника является практическая привязка рассматриваемых моделей и стратегий к деятельности одной из крупнейших российских розничных компаний – X5 Group (включая её внутренние бизнес-единицы: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик» и т.д.). На протяжении всего курса на сквозном примере X5 демонстрируется применение ключевых инструментов стратегического анализа: от PEST-анализа факторов внешней среды и SWOT-анализа конкурентных позиций до построения карты рисков и оценки ценностной цепочки внутри разных форматов. Такой подход позволяет проследить, как единая стратегия холдинга трансформируется с учётом специфики каждой бизнес-единицы, и увидеть взаимосвязь между стратегическим анализом и принятием управленческих решений в условиях динамичного рынка. Сборник может быть использован как преподавателями для ведения занятий, так и студентами, магистрантами и практикующими менеджерами для самостоятельного изучения материала и подготовки к практическим кейсам.

Издание распространяется под лицензией Creative Commons CC BY 4.0

ISBN 978-5-908127-40-0

© Смирнова Александра Александровна  
© Пинаев Владимир Евгеньевич  
© Ледащева Татьяна Николаевна  
© ООО Издательство «Мир науки», 2026 г.

## Оглавление

Введение .....	4
Тема 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации .....	6
Тема 2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа .....	11
Тема 3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации .....	19
Тема 4. Анализ структуры отраслевых издержек и стратегический конкурентный анализ .....	34
Тема 5. Сегментация потребителей.....	46
Тема 6. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации .....	51
Тема 7. Цепочка ценностей и жизненный цикл организации.....	58
Тема 8. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации .....	74
Тема 9. Оценка действующей стратегии организации .....	93
Тема 10. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей.....	107
Заключение .....	125
Список источников .....	126

## Введение

Настоящее учебное пособие (сборник презентаций) разработано для семинарских занятий в рамках курса «Современный стратегический анализ» с применением материалов учебного пособия Р.В. Ободец «Современный стратегический анализ»<sup>1</sup> и предназначен для сопровождения одноимённого курса.

Цель сборника – визуализировать и структурировать ключевые положения курса, адаптировав их для эффективного освоения в аудиторной и самостоятельной работе.

Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой динамикой, неопределённостью и глубиной изменений. Глобализация, цифровизация, геополитические вызовы и ускорение технологического прогресса делают традиционные модели долгосрочного планирования всё менее эффективными. В ответ на эти вызовы возникает потребность в пересмотре методологии стратегического анализа, которая должна быть гибкой, интегративной и ориентированной на постоянную адаптацию. Именно поэтому данное пособие и, как следствие, сборник презентаций фокусируются на развитии способности организации к непрерывному обучению, быстрому реагированию и инновациям.

В сборнике последовательно раскрываются темы, составляющие основу современного стратегического анализа:

- анализ внешней и внутренней среды организации с учётом новых реалий;
- анализ рынка, конкурентной среды и управленческого потенциала;
- методы оценки рисков и возможностей, включая построение карты рисков;
- формирование стратегических ориентиров в условиях неопределённости.

---

<sup>1</sup> Ободец Р.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие. – Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025 г. [Электронный ресурс] URL: <https://lib.bagsurb.ru/publ/Ободец%20Р.%20В.%20Учебное%20пособие%20Современный%20стратегический%20анализ.pdf> (Дата обращения 10.06.2026);

Особое внимание уделяется практическому применению таких инструментов, как SWOT-, PEST-, SNW-анализ, модель пяти сил Портера, анализ заинтересованных сторон и ценностной цепочки.

Актуальность данного направления обусловлена необходимостью не просто владеть набором аналитических моделей, но и уметь принимать обоснованные стратегические решения в ситуациях, когда внешняя среда перестаёт быть стабильной и предсказуемой. Курс и предлагаемый сборник презентаций направлены на формирование у слушателей целостного стратегического мышления, навыков сбора и интерпретации данных, а также способности разрабатывать оригинальные стратегические решения для конкретных бизнес-задач.

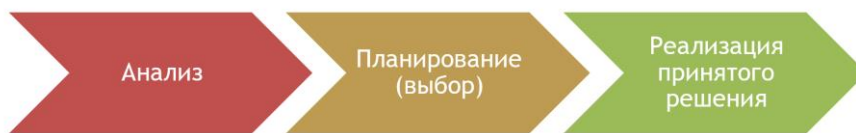
Особенностью данного сборника является практическая привязка рассматриваемых моделей и стратегий к деятельности одной из крупнейших российских розничных компаний – X5 Group (включая её внутренние бизнес-единицы: «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик» и тд). На протяжении всего курса на сквозном примере X5 демонстрируется применение ключевых инструментов стратегического анализа: от PEST-анализа факторов внешней среды и SWOT-анализа конкурентных позиций до построения карты рисков и оценки ценностной цепочки внутри разных форматов. Такой подход позволяет проследить, как единая стратегия холдинга трансформируется с учётом специфики каждой бизнес-единицы, и увидеть взаимосвязь между стратегическим анализом и принятием управленческих решений в условиях динамичного рынка.

Сборник может быть использован как преподавателями для ведения занятий, так и студентами, магистрантами и практикующими менеджерами для самостоятельного изучения материала и подготовки к практическим кейсам.

# Тема 1. Теоретические основы и особенности стратегического анализа среды организации



## Этапы стратегического анализа



## Стратегическое управление

Стратегическое управление - это активная трансформация организации из фактического положения в желаемое состояние.

«AS-IS» или «как есть»	«TO-BE» или «как будет»
определяется текущим состоянием внутренней и внешней среды компании	определяется стратегическим видением руководства, и исходящими из него целями

## Структура плана разработки стратегии Российский университет дружбы народов

1. Формирование рабочей группы - ответственные лица из штатной численности самой организации и привлеченные внешние эксперты, консалтинговые компании.
2. Сбор информации о внешней и внутренней среде.
3. Анализ с помощью применения различных инструментов.
4. Разработка долгосрочных - альтернатив.
5. Анализ выбранных альтернатив.
6. Окончательное утверждение стратегии как документа.
7. План внедрения стратегии.
8. Реализация стратегии.

5

## Три уровня стратегического анализа Российский университет дружбы народов



- стратегический макроэкономический анализ (внешний круг)
- стратегический мезоэкономический анализ (средний круг)
- стратегический микроэкономический анализ (внутренний круг) - SNW-анализ

6

## Классификация видов стратегического анализа на уровне организации Российский университет дружбы народов

Классификационный признак	Вид анализа
1. Уровень управления	Корпоративный, функциональный, структурный (анализ деятельности бизнес-единиц)
2. Стратегическая функция	Система менеджмента в целом, маркетинговый, снабженческий, производственный, технологический, технический, сбытовой, инвестиционный, инновационный, финансовый, учетно-экспертный (аудиторский), социальный, экологический, ресурсный, дивидендный
3. Субъект	Собственники организации, руководство организации, руководители и менеджеры департаментов управления, органы внутреннего контроля, внутренние аудиторы
4. Содержание	Комплексный, доминантный (важнейшие направления), локальный, тематический
5. Периодичность	Краткосрочный (до года), среднесрочный (от одного до трех лет), долгосрочный (свыше трех лет), эпизодический (ситуационный)
6. Метод изучения объекта	Системный, сравнительный, выборочный, маргинальный, факторный, экономико-математический и др.
7. Сегмент (область) прогнозирования	Рыночная стоимость, качество менеджмента в целом, инвестиционная привлекательность, рентабельность, конгломератная реструктуризация (слияние, поглощение), увеличение доли рынка сбыта, проникновение и закрепление в новом секторе рынка сбыта, финансовая безопасность, риски и их страхование
8. Информационная база	Внешние источники (СМИ, специальные и тематические аналитические обзоры, опросы, конфиденциальные данные), внутренняя финансовая и нефинансовая информация, финансовая отчетность, бизнес-планы и др.

7

## Понимание внешней и внутренней среды с позиции маркетолога и менеджера



- Для менеджера «внутренняя среда» - которую он может контролировать
- Для маркетолога «внутренняя среда» - то, на что он может воздействовать (организация + рынок), на «внешнюю среду» повлиять никак не может



8

## Этапы стратегического анализа



Этапы	1 – Анализ миссии и целей	2 – Анализ внутренней среды	3 – Анализ внешней среды (макро- и мезо-уровень)	4 – Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	1. Модель оценки миссии 2. Модель системы стратегического управления 3. «Дерево целей»	1. ЖЦИзд 2. SNW-анализ 3. ЖЦТех 4. ЖЦОрг по И.Адизесу; 5. Схема «БФР»	1. Пять сил Портера 2. Анализ «поля сил» 3. СТЕP-анализ 4. Стратегические зоны 5. Контактные аудиторин Котлера 6. Анализ заинтересованных сторон 8. Ключевые факторы успеха (КФУ)	1. Матрица Ансоффа «продукт-рынок» 2. Матрица БКГ 3. SWOT-анализ 4. КП
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов анализа среды Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор стратегических альтернатив Выбор методов Выбор и оценка стратегической позиции Идентификация стратегий по позиции

- ЖЦИзд, ЖЦТех, ЖЦОрг - схемы жизненных циклов изделий, технологий, организации.
- БФР - Бизнес-процессы продуктов - Функции по стадиям жизненного цикла - Ресурсы для исполнения функций.
- СТЕP-анализ (PEST) - анализ сфер макросреды: социальной, технической, экономической, политической.
- Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ).
- БКГ - Бостонская Консалтинговая Группа.
- КП - конкурентные преимущества.

9

## Анализ внутренней среды



В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям.

По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон предприятия.

Сильные стороны - это возможные ключевые факторы успеха.

10

## Анализ внешней среды



Анализ внешней среды организации, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, позволяет оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой: оценить возможности и угрозы.

11

## Третий этап (потенциал+климат)



Третий этап заключается в совместном исследовании потенциала и климата, или в оценке стратегической позиции предприятия в пространстве.

Стратегическая позиция предприятия определится лишь при определенном уровне стратегической активности руководства, специалистов и всего персонала.

Произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую стратегическую силу (стратегический успех), которую часто называют конкурентным преимуществом (Кпр):

$$\text{Поз} * \text{Акт} = \text{Кпр}$$

12

## Общее представление о процедуре стратегического анализа



13

## Объекты стратегического анализа



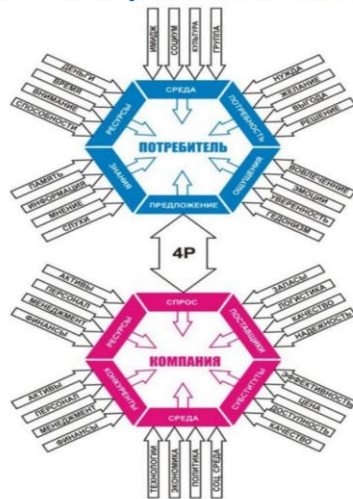
Объектом стратегического анализа является организационное окружение организации (иногда называемое рыночной средой), которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей.

Ключевым объектом анализа остается **потребитель**.

С практической точки зрения объединяющим результатом анализа всех детерминантов является SWOT-анализ, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа всех уровней.

14

## Объекты стратегического анализа



15

## Тема 2. Системный и ситуационный подходы как основа стратегического анализа

### Миссия



Основой стратегического плана является выбор **миссии** и стратегических целей.

- организация является открытой системой, успех деятельности которой определяется, прежде всего, степенью ее адаптации к условиям внешней среды. Следовательно, миссию организация должна находить во внешнем окружении. Прибыль не должна провозглашаться главной целью организации, так как она является внутренней проблемой организации, хотя и очень важной;
- миссия крупных, диверсифицированных организаций формируется более широко, чем миссия малых, узкоспециализированных организаций;
- формулировка миссии должна исключать возможность разнотолкования и, в то же время, оставлять простор для развития организации;
- миссия должна отличать организацию от ей подобной.



### Миссия



Существует два подхода к пониманию миссии: **широкий** и **узкий**.

В широком понимании миссия - это философия и предназначение организации.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.



### Взаимосвязь системного подхода с миссией, целями и ситуационным подходом к менеджменту



## Системный и ситуационный подходы



В отличие от ситуационного, системный подход предполагает управление организацией как единой совокупностью взаимосвязанных, взаимодействующих элементов.

**Системный подход** в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями.

Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать её как единую систему.

19

## Принципы системного подхода



- Целостность - элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- Иерархичность строения - каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система – как элемент более сложной системы;
- Структуризация - позволяет анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры;
- Множественность - построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- Системность - свойство объекта обладать всеми признаками системы.

20

## Триада системного подхода



Оптимизация структур организаций с применением системного подхода основана на согласовании компонент «системной триады»



21

## Ситуационный подход



Ситуационный подход рассматривает управление как конкретную ситуацию, требующую адекватных действий в рамках сложившихся обстоятельств. Поскольку главным звеном здесь являются действия или дела, соответствующие обстоятельствам, то такой подход еще иногда называют деловым, или «бизнес-концепцией».

Основная роль менеджера состоит в том, чтобы он правильно действовал в **конкретной ситуации**.

**Ситуация** - конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

22

## Ситуационный анализ



В основу ситуационного подхода положен ситуационный анализ.

**Ситуационный анализ** - это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых лежит анализ отдельно взятой управленческой ситуации.

Ситуационный анализ является в некотором смысле противоположностью стратегическому управлению (стратегическое управление идет от глобального представления организации, ее целей и способов их достижения, которые в дальнейшем конкретизируются, детализируются, воплощаются в виде планов и заданий).

23

## Инструменты ситуационного анализа



для проведения ситуационного анализа в стратегическом менеджменте наибольшее распространение получили следующие **инструменты**:

- Модель PEST(STEP)-анализа;
- Модель «пяти сил» Портера;
- Модель ситуационного SWOT-анализа;
- Методика SNW-анализа предприятия;
- Модель сбалансированной системы показателей BSC;
- Модели 7-S Мак-Кинси;
- Модель Маркетинг-микс или маркетинговая смесь (4P);
- Портфельная матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ);
- Модель И. Адизеса;
- Модель стратегического управления Ансоффа.

24

### Составляющие ситуационного подхода



Ситуационный подход предполагает, что в деятельности организаций, в особенности родственного профиля, есть много общего.

В то же время каждая ситуация индивидуальна и управленческое решение необходимо принимать в той конкретной ситуации, которая сложилась для объекта управления в данный момент.

### Информационная база стратегического анализа



- это постоянно действующая система взаимосвязей специалистов, оборудования и концептуальных моделей, предназначенных для сбора, классификации, анализа и оценки информации, необходимой для стратегического управления.

Объекты изучения	Источники информации
<b>Изучение внешней среды (макросрежение)</b>	
Органы законодательной власти; Правительство; Местные органы власти; Общественные организации; Международные организации; Политические партии	Законодательство; Результаты исследований и разработок; Специальные источники информации; Средства массовой информации; Конференции, ярмарки
<b>Изучение промежуточной среды (непосредственное окружение)</b>	
Потребители; Поставщики; Конкуренты	Результаты исследований отраслевых НИИ; Собственные исследования (опросы или фокус-группы); Целевые заказные исследования специализированных организаций
<b>Изучение внутренней среды</b>	
Подсистемы предприятия; Процессы производства и управления; Связи внутри и вне предприятия	Формы отчетности; Внутренняя нормативная документация; Собственные НИОКР (постоянные и разовые)

### Стратегия X5




**Цель** - создавать ценность для акционеров и общества за счёт выхода на новый уровень технологичности и конкурентоспособности, оставаясь выбором номер один на рынке еды.

**Миссия** - быть лучшим местом для покупок на Земле, превосходя ожидания.

**Видение:** «Мы работаем для клиента через партнерство и инновации на результат».



## Ценности X5



**Клиент**

Говоря о клиенте, мы всегда подразумеваем покупателя в магазине или в мобильном приложении. Коллеги, поставщики, регуляторы, инвесторы и другие стейкхолдеры - наши партнеры. Мы работаем с ними согласно ценности «Партнерство».

**Партнёрство**

Способность усиливать друг друга, работая вместе и на общий результат.

**Инновации**

Это внедрение, новшество, которое меняет или процесс, или продукт. Инновации ведут к повышению эффективности процесса или запуску нового продукта. И в первом, и во втором случае в результате Инноваций компания зарабатывает больше.

**Результат**

В нашем ДНК.

## Единая модель для всех активов X5



**Уровень X5**

- Миссия X5:** Быть лучшим местом для покупок на Земле. Говорим так: «Спасибо».
- Видение X5:** Мы работаем ради клиента через партнерство на результат.
- Общие ценности X5:** Клиент, партнерство, результат.
- Единая цель X5:** Лидерство по качеству доли рынка и продуктовой рознице.
- Стратегия X5:** Раскадровка в стратегию и KPIZ активов.
- Опер. модель X5:** Ключевые принципы управления группой X5: X5 - партнерство активов, объединенные общей целью. Высокая ответственность и режим «облака» группы X5. Разделение ответственности между уровнями управления.
- Люди, системы, процессы:** Стандартные практики управления, компетенции.
- Принципы работы X5:** Кодекс деловой этики.



**Уровень актива**

- Миссия актива:** Модель персонализированности под актив в производственном процессе X5. Мы работаем для того, чтобы помочь своему клиенту, создавая персонализированные продукты с собой и брендом, предлагая инновационные решения на уровне продукта, услуги, опыта и прикладных навыков. Передаем позитив и совершенство, ставимся лучше своей доли.
- Стратегия актива:** Персонализируется под актив, включает тактику достижения. Стратегия актива - Стратегические задачи на год. Стратегические приоритеты - Показатели X5 и KPIZ.
- Опер. модель актива:** Инфо-дизайн. Модели управления активами и взаимодействия.
- Люди, системы, процессы:** С учетом масштаба, стадии развития и т.п.

## Стратегия устойчивого развития X5



Содействие здоровому образу жизни и доступности качественных и полезных продуктов

# ЗДОРОВЬЕ

Вносит вклад в ЦУР 3  
Хорошее здоровье и благополучие

Содействие ответственному потреблению и использованию ресурсов

# ПЛАНЕТА

Вносит вклад в ЦУР 12  
Ответственное потребление и производство

Поддержка местных сообществ через развитие социальных инвестиций и благотворительности

# СООБЩЕСТВО

Вносит вклад в ЦУР 2  
Ликвидация голода

Обеспечение достойных условий труда и равных возможностей для сотрудников

# СОТРУДНИКИ

Вносит вклад в ЦУР 8  
Достойная работа и экономический рост

## Внешняя среда



### Покупатель и рынок

#### 1. Является ли покупатель конечным пользователем продукции?

Да, покупатель приобретает товары для личного, семейного или домашнего потребления.

#### 2. Какова ценовая чувствительность различных видов продукции организации (фирмы)?

Ценовая чувствительность покупателей Х5 высока.

Основной трафик генерируют магазины у дома «Пятёрочка» и жесткие дискаунтеры «Чижик». Рост среднего чека в конце 2025 года (на 6,8% г/г) был ниже уровня продовольственной инфляции (7,4%) - потребители ограничены в расходах и чувствительны к росту цен.

Бурный рост сети «Чижик» (более 900 новых магазинов в 2025 году, рост выручки на 67%) подтверждает, что покупатели активно ищут низкие цены, даже если это означает посещение магазина с упрощенным ассортиментом и сервисом.

Несмотря на экономию в основном сегменте, Х5 развивает более маргинальные направления, такие как готовая еда и экспресс-доставка - наличием менее чувствительной к цене аудитории, ценящей время и удобство.

31

## Внешняя среда



### Покупатель и рынок

#### 3. Насколько стабильны отношения «производитель - покупатель» в определенной отрасли?

В отрасли продуктового ритейла отношения с покупателем характеризуются низкой лояльностью к конкретному бренду и высокой чувствительностью к цене и местоположению. Покупатели легко переключаются между магазинами, особенно в условиях высокой инфляции и конкуренции. Это вынуждает Х5 и других ритейлеров («Магнит», «Лента») активно развивать СТМ и форматы низких цен, чтобы удержать покупателя.

#### 4. Каково распределение покупателей в аспекте географии, объема продаж и т.п.?

Х5 является федеральным ритейлером. Для регионального расширения, особенно в малые населенные пункты и в условиях антимонопольных ограничений, компания использует франшизу «Около», «Красный Яр», «Слата».

Основной объем продаж генерирует «Пятёрочка» (+16% выручки), но основной драйвер роста - дискаунтер «Чижик» (+67,3% выручки). Премимальный сегмент представлен сетью «Перекрёсток»

32

## Внешняя среда



### Атмосфера деятельности

#### 1. Находится ли деятельность в состоянии расширения, сокращения или спада?

Рынок находится в фазе замедляющегося расширения. Сектор продовольственного ритейла в 2026 году продолжает расти, но темпы роста снижаются на фоне охлаждения потребительского спроса

#### 2. Каков относительный уровень процентных ставок, ожидается их рост или снижение?

Аналитики и участники рынка ожидают снижения ключевой ставки ЦБ в 2026 году, это должно стимулировать потребление и кредитование, это позитивно скажется на секторе ритейла

#### 3. Велика ли стоимость акций, легко ли выпустить новые акции?

Х5 Group в 2026 году воспринимается инвесторами как «защитный актив», лидер рынка с возобновленной дивидендной политикой. Прогнозируемая дивидендная доходность на 2026 год оценивается как одна из самых высоких в секторе – до 18%

33

## Внешняя среда



### Конкуренты

#### 1. Каков уровень конкуренции в отрасли?

Конкуренция в отрасли российского продовольственного ритейла оценивается как очень высокая.

#### 2. Каковы масштабы конкуренции?

Конкуренция охватывает все аспекты: цену, форматы магазинов, географию присутствия, онлайн-торговлю и доставку. X5 конкурирует как с традиционными гигантами («Магнит», «Лента»), так и с онлайн-площадками (Ozon, Яндекс Лавка).

#### 3. Как быстро в настоящее время растут другие фирмы в отрасли?

«Лента» демонстрирует агрессивный рост за счет слияний и поглощений, купив «Монетку» и «Улыбку Радуги», что позволило ейкратно увеличить сеть и показать рост выручки на +26,8% «Магнит» находится в более сложном положении из-за высокой долговой нагрузки, связанной с покупкой «Азбуки Вкуса», и его темпы роста сдерживаются. Ozon как лидер онлайн-ритейла показывает рост (+53% товарооборота) и начинает выплачивать дивиденды, усиливая конкуренцию за покупателя.

34

## Внешняя среда



### Конкуренты

#### 4. Какой процент от выручки конкуренты тратят на рекламу, исследования и разработки?

Точных данных по процентам от выручки в открытых источниках нет. Но известно, что конкуренция в сфере скидок и промоакций настолько высока, что X5, «Магнит» и «Лента» совместно обратились в правительство с инициативой ограничить скидки на маркетплейсах, чтобы снизить давление на свой бизнес, что косвенно свидетельствует о высоких затратах на привлечение покупателя.

#### 5. В какой степени конкуренты вовлечены в интеграцию?

Горизонтальная интеграция (M&A): «Лента» поглощает «Монетку» и «Улыбку Радуги», «Магнит» интегрирует «Азбуку Вкуса»

X5 активно развивает франчайзинговую сеть «Около» для проникновения в регионы и обхода антимонопольных ограничений.

Вертикальная интеграция и экосистемы: компании развивают собственные цифровые сервисы и финтех-направления. X5 развивает доставку из своих приложений и онлайн-гипермаркеты

35

## Внешняя среда



### Правительство

#### 1. Какие действия государства повлияли на компанию в прошлом?

Антимонопольное регулирование (ФАС) - это самый существенный фактор. ФАС жестко контролирует долю рынка X5 в регионах. При покупке сети «Виктория» ФАС выдала предписание продать магазины в Долгопрудном, где доля X5 превышала разрешенные 25%, а также обязала сохранить условия для поставщиков и установить низкие наценки на социально значимые товары. (2022 г)

Повышение НДС создает дополнительное давление на маржинальность ритейлеров.

#### 2. В какой степени действуют регламентации правительства в таких областях, как реклама, безопасность, качество, контроль загрязнения окружающей среды и т.п.?

Регламентации действуют в полной мере. Примером является инициатива самих ритейлеров (включая X5) по ограничению скидок на маркетплейсах, что должно регулироваться государством. Также компании обязаны соблюдать требования по качеству и безопасности продуктов, а предписания ФАС напрямую регулируют взаимоотношения с поставщиками, запрещая взимать с них плату за доступ к полке по ряду социально значимых товаров.

36

## Внешняя среда



### Правительство

3. В какой степени государственные власти допускают или ограничивают деятельность иностранных конкурентов?

В текущих экономических условиях деятельность иностранных конкурентов на российском рынке продуктового ритейла существенно ограничена или прекращена. Это снизило конкуренцию со стороны глобальных сетей (как например, уход финского Prisma), но одновременно усилило конкуренцию между оставшимися российскими игроками, рынок стал более локализованным

## Тема 3. Анализ влияния внешней среды на функционирование организации

### Организационное окружение как объект стратегического анализа



Российский университет  
дружбы народов

В современном стратегическом анализе внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации.

В зависимости от диапазона и периодичности воздействия на организацию внешнюю среду можно разделить на:

- макросреду (дальнее, общее окружение)
- мезосреду (ближнее, отраслевое окружение).

2

### Модель STEP (PEST)-анализа



Российский университет  
дружбы народов

Внешнее макроокружение обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа (по-русски его часто называют СТЭП-анализ или ПЭСТ-анализ - по первым буквам основных групп факторов).

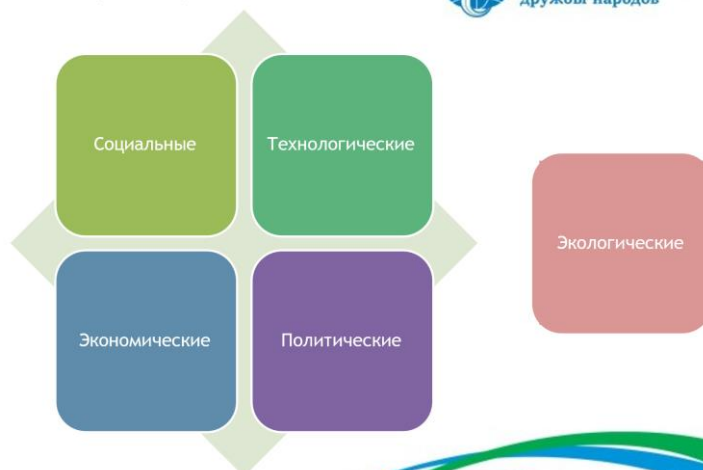
Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: социальных, технологических, экономических, политических.

3

### Модель STEP (PEST)-анализа



Российский университет  
дружбы народов



4

## Модель STEP (PEST)-анализа



Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• демографические изменения;</li> <li>• изменения в базовых ценностях;</li> <li>• изменения в уровне жизни;</li> <li>• изменения в стиле жизни;</li> <li>• изменения вкусов и предпочтений потребителей;</li> <li>• изменения в уровне образования;</li> <li>• отношение к работе и отдыху;</li> <li>• изменение структуры доходов;</li> <li>• изменение отношения к отрасли.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• государственная политика в отношении технологий;</li> <li>• новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;</li> <li>• значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;</li> <li>• скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;</li> <li>• скорость и уровень передачи технологий в отрасли;</li> <li>• изменения в коммуникационных технологиях;</li> <li>• появление новых материалов;</li> <li>• технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;</li> <li>• тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.</li> </ul>



## Модель STEP (PEST)-анализа



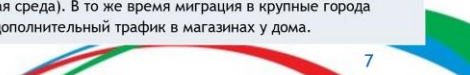
Экономические факторы	Политические факторы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);</li> <li>• динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);</li> <li>• цикл деловой активности;</li> <li>• перспективы экономического роста текущей и других отраслях;</li> <li>• изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);</li> <li>• уровень безработицы и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);</li> <li>• налоговая политика государства, региона;</li> <li>• отношения с национальными и региональными властями;</li> <li>• политика приватизации, регулирования бизнеса;</li> <li>• уровень политической стабильности в стране / регионе;</li> <li>• приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.).</li> </ul>



## Модель STEP (PEST)-анализа X5



Группа факторов	Фактор	Влияние на X5
Социальные факторы	Изменения в стиле жизни и предпочтениях потребителей	Повышение спроса на готовую еду и форматы «у дома». Потребители ценят скорость и удобство. X5 развивает направление готовой еды (например, бренд «Много лосося») и экспресс-доставку, чтобы соответствовать этому тренду.
	Изменения в уровне жизни и структуре доходов	Смещение спроса в пользу дискаунтеров. Снижение покупательной способности и стремление к экономии стимулируют рост жестких дискаунтеров «Чижик». Покупатели стали чувствительнее к ценам и промоакциям.
	Отношение к работе	Кадровый голод и изменение требований сотрудников. Дефицит персонала (курьеры, кассиры) заставляет X5 повышать зарплаты, автоматизировать процессы (роботизация складов) и менять условия труда для удержания сотрудников.
	Демографические изменения	Старение населения в ряде регионов требует адаптации ассортимента (товары для пожилых) и форматов магазинов (доступная среда). В то же время миграция в крупные города создает дополнительный трафик в магазинах у дома.



## Модель STEP (PEST)-анализа X5



Группа факторов	Фактор	Влияние на X5
Технологические факторы	Скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли	Критическая важность автоматизации. X5 активно внедряет роботизацию (роботизированный даркстор с долей автоматизации 70%), чтобы сократить издержки и время сборки заказов в условиях кадрового дефицита.
	Изменения в коммуникационных технологиях	Развитие e-grocery и собственной ИТ-инфраструктуры. X5 строит собственный ЦОД для обеспечения отказоустойчивости цифровых сервисов (доставка, 5Post, Food.ru) и развития аналитики на базе ИИ. Это критически важно для конкуренции с маркетплейсами.
	Тенденции появления новых товаров и услуг	Развитие СТМ и финтех-услуг. X5 активно расширяет долю собственных торговых марок (СТМ) для предложения лучшей цены. Также компания развивает финансовые сервисы внутри экосистемы, увеличивая лояльность и собирая данные о клиентах.
	Государственная политика в отношении технологий	Курс на цифровизацию экономики и импортозамещение софта создает возможности для X5, но также требует инвестиций в переход на отечественное ПО и оборудование.

## Модель STEP (PEST)-анализа X5



Группа факторов	Фактор	Влияние на X5
Экономические факторы	Общая характеристика ситуации в экономике	Замедление экономического роста и охлаждение потребительского спроса. Аналитики прогнозируют замедление выручки X5 до 11% в 2026 г. после периода бурного роста. Это усиливает конкуренцию за каждого покупателя.
	Динамика финансового состояния (инфляция, ставки)	Высокая инфляция и ключевая ставка. С одной стороны, инфляция разгоняет номинальный оборот, с другой - снижает реальные доходы покупателей. Высокая ставка ЦБ удорожает обслуживание долга и финансирование инвестпроектов, хотя X5 пока имеет низкую долговую нагрузку.
	Изменения основных внешних издержек	Рост тарифов на электроэнергию, логистику и коммунальные услуги. Это напрямую давит на операционную маржинальность (ЕБИТДА). X5 компенсирует это ростом эффективности и автоматизацией.
	Цикл деловой активности	Ожидается снижение ключевой ставки во 2-м полугодии 2026 г., что может стимулировать потребление и кредитование, позитивно влияя на сектор ритейла.

## Модель STEP (PEST)-анализа X5



Группа факторов	Фактор	Влияние на X5
Политические факторы	Изменения законодательства (антимонопольное, трудовое)	Жесткий контроль ФАС. При каждой крупной сделке M&A (как с «Викторией») ФАС требует продажи магазинов в регионах с долей выше 25% и предписывает ограничивать наценки на социальные товары. Это ограничивает органический рост в некоторых регионах.
	Налоговая политика государства	Повышение налога на прибыль до 25% оказало прямое давление на чистую прибыль X5. Любые будущие изменения налогового законодательства критичны для инвестиционных планов.
	Отношения с властями, политическая стабильность	Завершение редомициляции в Россию сняло инфраструктурные риски для инвесторов и укрепило положение компании как национального лидера, интегрированного в правовое поле РФ.
	Политика регулирования бизнеса	X5 совместно с другими ритейлерами лоббирует ограничение скидок на маркетплейсах. Государственное решение по этому вопросу может существенно изменить конкурентную среду.

## Модель STEP (PEST)-анализа X5



Группа факторов	Фактор	Влияние на X5
Экологические факторы	Климатическая повестка и углеродный след	X5 включена в Климатический индекс Московской биржи. Компания внедрила концепцию двойной существенности в ESG - стратегию до 2028 г., оценивая влияние климатических рисков на бизнес.
	Энергоэффективность	При строительстве собственного ЦОД применяются передовые энергоэффективные решения (система охлаждения DFC), что снижает операционные расходы и нагрузку на экологическую сферу.
	Ответственное потребление и обращение с отходами	Давление со стороны общества и регуляторов требует от X5 сокращать пищевые отходы и продвигать переработку упаковки, что влияет на логистику и ассортиментную политику.

11

## Основные показатели анализа отрасли



Первая стадия анализа отрасли должна определить ключевые элементы отраслевой структуры.

Она потребует идентификации главных игроков - производителей, покупателей, поставщиков и производителей товаров-заменителей, а затем исследования некоторых основных структурных особенностей каждой из этих групп, что и будет определять характер конкуренции и рыночную власть.

**Цель** отраслевого анализа - определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли.

12

## Основные показатели анализа отрасли



Хозяйственная отрасль - это совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке.

Отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

13

## Отраслевой + конкурентный анализ



Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
- Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
- Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
- Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
- Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

14

## Отраслевой + конкурентный анализ



Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли? Для X5 ключевыми экономическими характеристиками являются высокая чувствительность потребительского спроса к уровню инфляции и доходам населения, маржинальность, долговая нагрузка и темпы роста выручки.

Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют? Главная движущая сила - переход потребителей к экономии, что заставляет X5 делать ставку на жесткие дискаунтеры «Чижик» и усиливать промоактивность, снижая маржинальность.

Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны? Конкуренция очень высока: основные силы - традиционные сети, маркетплейсы и ценовое давление, при этом X5 сохраняет лидерство с долей рынка 16,9%.

Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции? X5 Group сильнейший игрок с долей 16,9%, «Магнит» отстает из-за высокой долговой нагрузки, а «Лента» демонстрирует потенциал роста за счет агрессивных слияний и поглощений.

15

## Отраслевой + конкурентный анализ



Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом? X5 и «Лента» будут действовать сходно, делая ставку на развитие жестких дискаунтеров и экспансию через M&A, тогда как «Магнит» сосредоточится на интеграции премиальных активов.

Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение? Успех определяют способность удерживать лояльность покупателей через ценовую политику, развитие онлайн-продаж, эффективность дискаунтеров и контроль долговой нагрузки.

Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней? Отрасль умеренно привлекательна: снижение маржинальности компенсируется стабильным спросом, ростом онлайн-сегмента и перспективой снижения ключевой ставки, но сверхприбыли маловероятны.

16

## Основные показатели анализа отрасли



Российский университет  
дружбы народов

- 1) реальный и потенциальный размер отрасли;
- 2) перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- 3) структура и масштабы конкуренции;
- 4) структура отраслевых издержек;
- 5) система сбыта продукции;
- 6) тенденции развития отрасли;
- 7) ключевые факторы успеха

17

## Внутренняя среда организации



Российский университет  
дружбы народов

К внутренней среде организации относятся все факторы, которые находятся в пределах организации и оказывают постоянное и непосредственное воздействие на ее функционирование.

С точки зрения функционального подхода выделяют следующие основные области стратегического анализа внутренней среды:

- маркетинг,
- производство,
- финансы,
- управление персоналом,
- общее управление.

Важной составляющей стратегического анализа является синтез полученных данных о различных составляющих организационного окружения, установление взаимосвязей между внешними и внутренними факторами.

18

## Конкурентоспособность



Российский университет  
дружбы народов

- это способность организации добиваться своих целей в условиях резкого изменения внешних условий (международные санкции, ограничения, протекционистская политика государства, изменение ключевой ставки национального банка и пр.), на котором действуют другие организации с аналогичными целями.

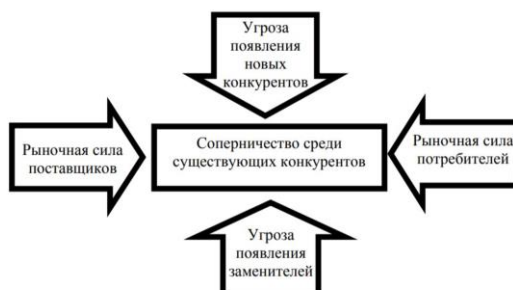


19

## Модель 5 сил Портера



По М. Портеру суть конкуренции в любой отрасли бизнеса характеризуются взаимодействием пяти основных сил.



20

## Соперничество среди существующих конкурентов



Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т.д.

Конкуренция становится наиболее жесткой, когда:

- растет число фирм-конкурентов при постепенном выравнивании их размеров и потенциала;
- замедляется рост спроса на данный товар;
- когда конкурирующие фирмы вынуждены резко снижать цены с тем, чтобы увеличивать объемы продаж;
- когда товары и услуги становятся настолько похожи, что все решает фактор цены;
- когда выход из отрасли обходится фирме дороже, чем продолжение деятельности и дальнейшее участие в конкурентной борьбе;
- когда мощные компании из других отраслей приобретают убыточные фирмы данной отрасли и предпринимают активные действия по их превращению в основных игроков отрасли

21

## Угроза появления новых конкурентов



Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от так называемых **барьеров входа в отрасль** (стоимости входа в отрасль).

Имеется три основных источника таких барьеров:

- лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
- абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
- экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д.

Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

22

## Угроза появления новых конкурентов



Российский университет  
дружбы народов

Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- доступ к каналам сбыта;
- эффект экономии на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика);
- трудность доступа к производственному опыту, действие кривой обучения;
- объем необходимых капиталовложений;
- привилегированный доступ к ограниченным ресурсам;
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и тд.

23

## Угроза появления товаров-заменителей



Российский университет  
дружбы народов

зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену.

Примером может служить замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок, обуви. Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.

Поставщики также могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

24

## Рыночная сила поставщиков



Российский университет  
дружбы народов

Влияние поставщиков велико, когда:

- поставки данного товара так или иначе важны для покупателя;
- доминируют несколько компаний;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

В этом случае возможная стратегия - интеграция с поставщиками (так называемая обратная интеграция).

25

## Рыночная сила потребителей



Влияние покупателей велико в случае:

- когда покупателей мало, а закупают они много;
- когда объем закупок покупателя соизмерим с объемом всей продаваемой продукции;
- когда продукция стандартизована;
- имеется много альтернативных поставщиков;
- покупатели хорошо информированы;
- когда низки переходные затраты;
- если данный товар не является для покупателя важным приобретением;
- когда покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции.

Перспективная стратегия в этой ситуации - интеграция участников рынка.

26

## Шестая сила Портера



Шестая сила, которую необходимо добавить к списку Портера, - *разнообразные группы заинтересованных лиц, сторон, участвующих в операционной среде.*

Теория заинтересованных сторон утверждает, что цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон, которые будут представлять некий тип неформальной коалиции.

Например, защитники окружающей среды в штатах Мэн, Мичиган, Орегон и Айова успешно препятствуют принятию законов, запрещающих использование одноразовых бутылок и банок, и поэтому требуются дополнительные вложения в производственные мощности, чтобы производить больше таких емкостей для напитков. Из-за подобных действий повышаются затраты почти по всем направлениям деятельности. Особенно сильное воздействие они оказывают на производителей с низкой рентабельностью, которые не могут окупить все такие затраты.

27

## Методика анализа по модели 5 сил Портера



В данной форме представлено 5 таблиц, каждая из которых оценивает уровень угрозы одной из пяти сил конкуренции по Майклу Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание. Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели конкуренции Майкла Портера достаточно выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

28

## Модель 5 сил Портера X5



Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

### 1.1 Товары - заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>3</b>		
<b>1 балл</b>		низкий уровень угрозы со стороны товаров -заменителей		
<b>2 балла</b>		средний уровень угрозы со стороны товаров -заменителей		
<b>3 балла</b>		высокий уровень угрозы со стороны товаров -заменителей		

В качестве товаров-заменителей для X5 выступают маркетплейсы (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет) и специализированные службы доставки продуктов. Они предлагают сопоставимый ассортимент (включая продукты питания) с удобной доставкой и, благодаря масштабу и агрессивным скидкам, часто обеспечивают конкурентные цены. Их доля на рынке e-grocery стремительно растет, что представляет собой высокий уровень угрозы (3 балла).

29

## Модель 5 сил Портера X5



### 1.2 Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного лавинообразного падения рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, тем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компания продает стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потерь прибыли при постоянном росте затрат	Явная ценовая конкуренция на рынке, отсутствие возможности в повышении цен	Есть возможность в повышении цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность в повышении цен для покрытия роста затрат и повышения прибыли
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>8</b>		
<b>4 балла</b>		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>5-8 баллов</b>		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
<b>9-12 баллов</b>		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Уровень внутриотраслевой конкуренции для X5 Group оценивается как средний (5-8 баллов), что соответствует высококонкурентному рынку с умеренными перспективами роста.

30

## Модель 5 сил Портера X5



### 1.3 Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем выше стоимость аренды материалов для производства товаров, тем в меньшей степени постоянные издержки производятся в расчет на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значительна
Сильные связи с высокими уровнями знаний и лояльности	Чем сильнее укреплены связи с клиентами, тем сложнее новым игрокам в нее вступить	отсутствуют ключевые игроки	2-3 ключевых игрока держат около 50% рынка	2-3 ключевых игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Чем выше уникальность товаров и услуг и отрывок, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товаров	существует много ниш	все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше минимальный уровень инвестиций для освоения отрасли, тем сложнее войти и оторваться новым игрокам	низкий (занимается за 1-3 месяца работы)	средний (занимается за 6-12 месяцев работы)	высокий (занимается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добывать доступ к каналам распределения, тем выше барьеры для новых игроков	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	Правительство может лицензировать и департировать возможность входить в отрасль с помощью лицензирования, разрешения, квоты и ограничений рынка и других вариантов регулирования отрасли или цен	нет ограничений доступа со стороны государства	поддержка или ограничение в деятельности отрасли, но не на уровне цен	поддержка или ограничение в деятельности отрасли и ограничение доступа
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это снижает барьер для входа новых игроков	игроки не могут на снижение цен	ключевые игроки не могут на снижение цен	при любой попытке входа более дешевой продукцией существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем быстрее новые игроки смогут войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
<b>ИТОГОВЫЙ БАЛЛ</b>		<b>9</b>		
<b>8 баллов</b>		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
<b>9-16 баллов</b>		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
<b>17-24 балла</b>		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Согласно шкале уровень угрозы входа новых игроков оценивается как средний. Рынок имеет очень высокие барьеры для входа (масштаб, лояльность, капитальные затраты, регулирование), что защищает позиции X5. Однако замедляющийся темп роста отрасли делает рынок менее привлекательным для стартапов, что дополнительно снижает угрозу.

31

## Модель 5 сил Портера Х5



### Второй шаг: Оцените угрозы ухода потребителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно снижать цены на закупку	более 80% продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем выше уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сделает выбор альтернативного и не подвергнется дополнительным рискам	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компания частично уникален, есть отличительные черты, важные для клиентов	товар компания полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене и у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством провоцирует скрытый спрос, который может быть удовлетворен новыми игроками рынка или конкурентами	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
<b>Итоговый балл</b>		<b>8</b>		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Уровень угрозы ухода клиентов для Х5 Group оценивается как **средний**. Основные риски связаны с **высокой ценовой чувствительностью** покупателей и **низкой уникальностью базового товара (продукты)**, что заставляет Х5 **активно конкурировать** ценой и развивать программы лояльности. Однако **равномерное распределение продаж среди миллионов розничных покупателей** и **общая удовлетворенность качеством** снижают эту угрозу.

32

## Модель 5 сил Портера Х5



### Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
<b>Итоговый балл</b>		<b>5</b>	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Уровень угрозы со стороны поставщиков для Х5 Group оценивается как **средний**. Несмотря на огромный выбор поставщиков и **низкие издержки переключения** (что дает Х5 рыночную власть), **ключевой риск связан с ограниченностью ресурсов** — например, сезонными факторами, санкциями или неурожаем, что может временно создавать дефицит и **давать отдельным поставщикам рычаги давления на цены**.

33

## Модель 5 сил Портера Х5



### Четвертый шаг: Представьте результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Товар Х5 (продукты питания) не уникален, что облегчает переключение покупателей на заменители.	Развивать собственные онлайн-пла-формы и бесшовную интеграцию (доставка) для конкуренции с маркетплейсами.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Базовый товар (продукты) стандартизирован, поэтому конкуренция идет за счет цен, расположения магазинов, сервис и т. СМ. Возможность повышать цены ограничена ростом издержек.	Укрепить программу лояльности, создавая эксклюзивные выгоды покупателя (баллы, персональные скидки, фитнес). Сместить фокус на уникальные форматы и СТМ (готовая еда, дискутеры «Чикики»), которые сложно воспроизвести онлайн-площадкам.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Барьеры входа очень высоки из-за экономии на масштабе, огромных первоначальных инвестиций и сложности доступа к полному бизнесу. Однако существует риск появления нишевых игроков (униспециализированные магазины, локальные сети, фермерские продукты) или агрессивного роста региональных сетей через слияния и поглощения.	Снизить влияние ценовой конкуренции за счет операционной эффективности (роботизация, собственный ЦОД, оптимизация логистики). Сместить акцент с розовых акций на долгосрочные программы лояльности для удержания клиентов.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Риски связаны с высокой ценовой чувствительностью массового покупателя и низкой уникальностью базового товара. Покупатель легко переключается между магазинами в поисках лучшей цены. Однако равномерное распределение продаж (миллионы покупателей) и общая удовлетворенность качеством снижают угрозу.	Продолжить региональную экспансию, включая развитие франшизы («Околот»), для занятия перспективных локаций. Мониторить МВА-активность и быть готовым к точечным приобретениям успешных локальных игроков. Развивать форматы для разных аудиторий: несткие дискутеры для экономных и премиальные сервисы для клиентов, менее чувствительных к цене.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	В ценовой политике Х5 сильны преимущества масштаба. Благодаря большому выбору поставщиков и низким издержкам переключения (особенно по СТМ). Однако существует риск, связанный с ограниченностью ресурсов (неурожай, сбор импортных поставок, санкционные риски), что может дать отдельным поставщикам временное преимущество в цене.	Диверсифицировать поставщиков, развивать мультиснабженческие и прямые контракты с производителями для снижения сезонных и климатических рисков. Укреплять партнерские отношения с ключевыми поставщиками (долгосрочные контракты, совместное планирование). Использовать Big Data для персонализированных скидок, чтобы удерживать чувствительных к цене клиентов без общего разгара. Повышать ценность за пределами цены: развивать уникальные сервисы (готовая еда, кафе, заброс доставки).

34

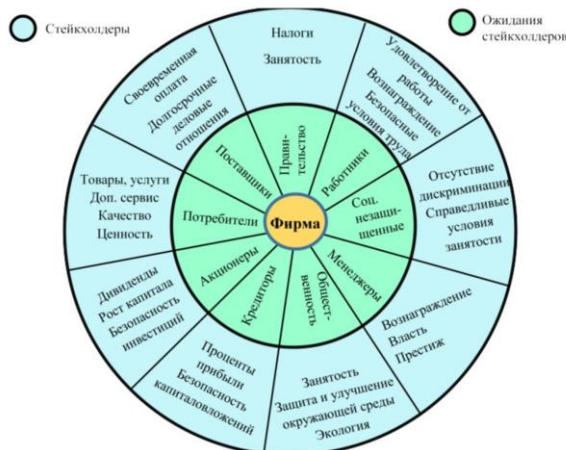
## Заинтересованные стороны



- 1) группы влияния, финансирующие предприятие;
- 2) менеджеры, которые руководят им;
- 3) служащие, работающие на предприятии;
- 4) экономические партнеры.

35

## Заинтересованные стороны и их ожидания



**Стейкхолдер** (заинтересованная сторона) – это человек, группа людей или организация, которые имеют интерес к компании или проекту, могут влиять на его ход и результат, а также сами зависят от его реализации.

36

## Управление заинтересованными сторонами



Установление приоритетов относительно различных групп заинтересованных сторон позволяет определить, какое им следует уделять внимание во время разработки стратегического плана управления корпорацией, выработки стратегий и реализации намерений.

Организации используют **два основных метода** отношений с внешними заинтересованными сторонами.

37

## Управление заинтересованными сторонами



Первый метод заключается в установлении партнерских связей с заинтересованными сторонами.

Второй метод представляет собой попытку защиты организации от неопределенности окружающей среды посредством использования приемов, предназначенных для стабилизации и прогнозирования воздействий на окружающую среду и фактически для расширения ее границ - маркетинговые исследования. В последнее время акценты управления посредниками смещаются от защиты компании от «неожиданностей» со стороны заинтересованных сторон к рассмотрению их в качестве «почти членов» самой организации.

38

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Покупатели

- Стратегия и тактика работы с важными покупателями включает в себя совместные заседания для определения движущих сил изменения бизнеса, обоюдные усилия по разработке продукции и рынка, увеличению коммуникативных связей, использованию общих площадей и совместные программы обучения и обслуживания. Укрепление связей с покупателями часто дает значительную выгоду.

39

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Поставщики

- Многие фирмы привлекают стратегически важных поставщиков к процессу разработки продукции и производству. Большинство фирм, которые используют метод «точно-в-срок», когда комплектующие, производимые поставщиками, подаются непосредственно в сборочные цеха, минуя склад, включают поставщиков в свои внутренние процессы.

40

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Конкуренция

- Конкуренция является сложной проблемой, поскольку часто бывает так, что в интересах одного конкурента нужно заставить «дрогнуть» другого. Конкурирующие организации формируют союзы для ускорения технологического прогресса и разработки новой продукции, для выхода на новые или зарубежные рынки, для поиска широкого круга новых возможностей. Иногда скрытой мотивацией образования стратегических альянсов является достижение более выгодных начальных условий соревнования с другими, не принадлежащими альянсу компаниями. Конкуренция может также объединяться в союзы для влияния на других заинтересованных сторон, таких как государственные учреждения, группы активистов, профсоюзы или муниципальные организации.

41

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Государственные учреждения и организации

- Корпорации и правительственные органы имеют много общих целей, среди которых создание благоприятных условий для международной торговли, стабильных рыночных условий, сдерживания инфляции, успешной экономики, производства необходимых товаров и услуг. Как следствие, многие корпорации объединяются в союзы с государственными учреждениями, преследуя широкое разнообразие целей, включая анализ и нахождение решений социальных проблем, разработку и утверждение торговой политики.

42

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Органы муниципального управления

- Хорошие отношения с местными властями и муниципальными организациями могут привести к выгодному для организации местному регулированию или снижению местных налогов. Поэтому наиболее дальновидные руководители коммерческих организаций тратят определенные средства для помощи муниципальным властям в их усилиях решения местных проблем.

43

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Общественные организации

- Под этим названием скрываются многочисленные группы социально активных граждан, преследующие определенные политические, социальные или иные цели. Сюда можно отнести и местные отделения политических партий, и союзы граждан (например, союзы ветеранов войн, бывших работников правоохранительных органов, организации типа «зеленых», союза солдатских матерей и многие другие), а также, находящиеся под патронажем государства или муниципальных властей организации, призванные содействовать выполнению государством своих социальных функций (например, общество слепых, различные объединения людей, нуждающихся в социальной помощи, и т.п.).

44

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Профсоюзы

- Они могут быть влиятельными заинтересованными сторонами, и их представительство при утверждении программ стратегического развития зачастую является необходимым. Цель профсоюзов - защита интересов и увеличение благосостояния их членов.

45

## Особенности управления традиционными заинтересованными сторонами



### Финансовые посредники

- это совокупность множества организаций, которое включает, в частности, банки, юридические конторы, брокерские фирмы, консультантов по капиталовложениям, пенсионные фонды, компании с взаимными фондами, а также другие организации или отдельных граждан, которые могут быть заинтересованы в инвестировании средств в фирму.

46

## Тема 4. Анализ структуры отраслевых издержек и стратегический конкурентный анализ

### Анализ структуры отраслевых издержек



Российский университет  
дружбы народов

Одной из задач отраслевого анализа является выяснение, существует ли в отрасли *эффект обучения* и *эффект масштаба*.

Кривая опыта показывает, что каждый раз, когда совокупный объем произведенной продукции (в единицах) **удваивается**, единичные **производственные затраты снижаются** на некоторый постоянный процент (обычно на 20-30 %).

2

### Анализ структуры отраслевых издержек



Российский университет  
дружбы народов

Руководство обычно использует кривую опыта для оценки производственных затрат:

- 1) при производстве продукта, который в прошлом никогда не производился по существующей технологии;
- 2) при производстве тех же продуктов по новой технологии.

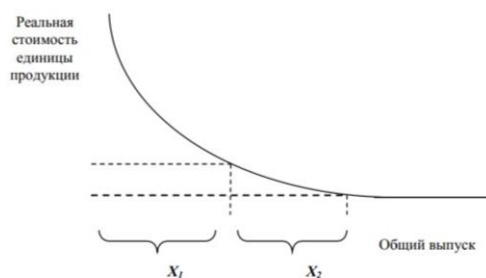
Если предприятие *накапливает опыт* производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут *уменьшаться* предсказуемыми темпами.

3

### Кривая опыта



Российский университет  
дружбы народов



Опытная кривая: реальная стоимость единицы продукции приводится без учета инфляции, где:

- $X_1$  - начальные затраты на производство;  
 $X_2$  - затраты с учетом приобретенного опыта

4

## Основные показатели анализа отрасли



Российский университет  
дружбы народов

Итог отраслевого анализа - определение ключевых факторов успеха отрасли.

Корневые компетенции или КФУ имеют три основные характеристики:

1. Они должны иметь возможность создавать особую ценность для потребителей.
2. Их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам.
3. Они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках.

5

Ключевые факторы успеха меняются по стадиям жизненного цикла отрасли.



Российский университет  
дружбы народов



6

## Отраслевая матрица



Российский университет  
дружбы народов

Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг компании А	Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента	Рейтинг компании В	Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6
Итого	1.00				

Ключевые факторы успеха, действующие в конкретной отрасли, обобщаются в виде отраслевой матрицы.

В этой матрице каждому фактору, исходя из его важности для будущего отрасли, присваивается весовой коэффициент.

Матрица также показывает, насколько хорошо разные конкуренты отрасли реагируют на каждый такой фактор.

7

## Отраслевая матрица



Столбец 1 (Ключевые факторы успеха) - 8-10 факторов, которые, определяют текущий и ожидаемый успех в отрасли.

Столбец 2 (Весовой коэффициент) - весовой коэффициент каждого фактора от 1,0 (очень важный) до 0,0 (совершенно неважный), исходя из того, как этот фактор влияет на общий текущий и будущий успех отрасли (независимо от числа факторов сумма всех весовых коэффициентов должна составить 1,0).

Столбец 3 (Рейтинг компании А) - описание конкретной компании, входящую в отрасль. Указать рейтинг значимости каждого фактора от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), исходя из того, насколько сильно эта компания сейчас зависит от каждого ключевого фактора успеха.

Столбец 4 (Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента) - умножить весовой коэффициент из столбца 2 на рейтинг каждого фактора из столбца 3 - получим взвешенный рейтинг для этих факторов для компании. Этот результат показывает значение каждого фактора с учетом весового коэффициента (от 5 (очень сильный) до 1 (слабый), оценка 3,0 - средняя).

Столбец 5 (Рейтинг компании В) - аналогично столбцу 3, но другой компании.

Столбец 6 (Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента) - аналогично столбцу 4.

ИТОГ: сложить весовые значения всех факторов, перечисленных в столбцах 4 и 6, и определите общие весовые значения для компаний. Общий рейтинг с учетом весовых коэффициентов показывает, насколько хорошо каждая компания реагирует на текущие и ожидаемые ключевые факторы успеха в отраслевой среде.

8

## Отраслевая матрица Пятерочки и Перекрестка



Ключевые факторы успеха	Весовой коэффициент	Рейтинг компании А (Пятерочка)	Рейтинг компании А с учетом весового коэффициента	Рейтинг компании В (Перекресток)	Рейтинг компании В с учетом весового коэффициента
1. Эффективность цепочки поставок и логистики	0,15	5	0,75	4	0,6
2. Ценовая политика и привлекательность акций	0,14	5	0,7	3	0,42
3. Широта ассортимента и наличие СТМ	0,12	4	0,48	5	0,6
4. Качество продукции и свежесть	0,13	3	0,39	5	0,65
5. Удобство расположения и плотность покрытия сети	0,1	5	0,5	3	0,3
6. Сервис и атмосфера в магазине	0,08	3	0,24	5	0,4
7. Инвестиции в IT и омниканальность	0,1	4	0,4	4	0,4
8. Узнаваемость бренда и лояльность аудитории	0,09	5	0,45	4	0,36
9. Эффективность управления персоналом	0,05	4	0,2	4	0,2
10. Финансовая устойчивость и возможность масштабирования	0,04	4	0,16	4	0,16
Итого	1		4,27		4,09

9

## Отраслевая матрица Пятерочки и Перекрестка



### Выводы:

«Пятерочка» (4.27) получила немного более высокий общий взвешенный рейтинг, чем «Перекресток» (4.09). Это говорит о том, что бизнес-модель «жесткого дискаунтера» (Пятерочка) в текущих экономических условиях лучше реагирует на ключевые факторы успеха массового рынка.

Пятерочка доминирует в факторах №1 (Логистика) и №2 (Цена), так как вся ее модель построена на операционной эффективности и низких издержках, а также в факторе №5 (Расположение) из-за огромного количества магазинов шаговой доступности.

Перекресток лидирует в факторах №3 (Ассортимент), №4 (Качество) и №6 (Сервис). Как супермаркет, он предлагает больше выбора, включая премиальные позиции, и делает ставку на свежесть и комфорт шопинга.

Обе компании являются частью одной компании X5 Group, поэтому их ИТ-решения (доставка, приложения) и финансовая устойчивость оцениваются примерно одинаково (факторы 7 и 10).

10

## Стратегический конкурентный анализ



Конкурентная стратегия предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его от конкурентов.

Важность наблюдения за деятельностью конкурентов определяется тем, что это в некотором смысле зеркальное отображение собственной деятельности предприятия.

При анализе конкурентов важны следующие факторы:

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.



## Стратегическая группа конкурентов



*Стратегическая группа конкурентов* - это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черт, а именно схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

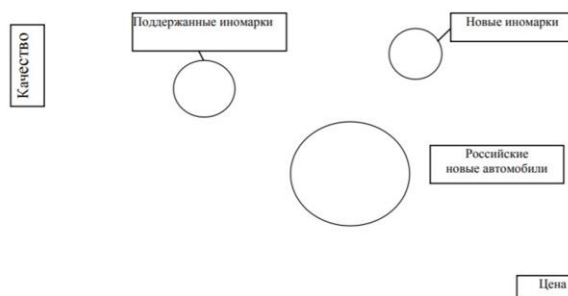
Предложенная М. Портером идея выделения стратегических групп конкурентов полезна тогда, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке.



## Позиционные карты



Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются позиционные карты.



## Позиционные карты



Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность - весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.
2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.
3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы.
4. Размер круга, изображающего каждую группу, может отражать объем продаж группы.



## Позиционная карта стратегических групп на российском рынке продуктового ритейла



## Позиционная карта стратегических групп на российском рынке продуктового ритейла



### Выводы:

Основная конкурентная арена находится в группе магазинов у дома, где сконцентрированы основные объемы продаж. Здесь борются «Пятерочка», «Магнит» и «Дикси».

Группа жестких дискаунтеров («Чижик», «Светофор») активно растет и перетягивает наиболее чувствительных к цене покупателей из группы 2, заставляя «Пятерочку» и «Магнит» еще жестче конкурировать по цене.

Внутри одной стратегической группы существуют значительные различия. «Дикси» занимает нишу ближе к жестким дискаунтерам по качеству и цене, в то время как «Пятерочка» и «Магнит» пытаются балансировать между ценой и растущими ожиданиями к качеству.

Высокое качество продукции, уникальный ассортимент, максимальный сервис и атмосфера. Самые высокие цены в отрасли - «Азбука Вкуса» и «ВкусВилл».



## Конкуренция в отрасли



Российский университет  
дружбы народов

По мнению Майлза и Сноу, фирмы, конкурирующие в одной и той же отрасли, можно классифицировать на основе их общей стратегической ориентации и отнести к одному из четырех базовых типов: **защитники, разведчики, аналитики и реагирующие**.

Стратегия (тип)	Среда	Организационные характеристики
Защитники	Стабильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жесткий контроль</li> <li>Централизация</li> <li>Эффективность производства</li> <li>Низкие накладные расходы</li> </ul>
Разведчики	Динамичная, растущая	<ul style="list-style-type: none"> <li>Креативная, инновационная</li> <li>Гибкая, децентрализованная</li> </ul>
Аналитики	Умеренные изменения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сохранять статус кво на рынке</li> <li>Умеренные инновации</li> </ul>
Реагирующие	Любые условия	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие четкого организационного подхода</li> <li>Зависимость от текущих потребностей</li> <li>Режим дрейфа</li> </ul>

17

## Конкуренция в отрасли



Российский университет  
дружбы народов

- Защитники (defenders). Это компании с ограниченной товарной линией, которые делают ставку на повышение эффективности своих операций. Такая ориентация на затраты приводит к тому, что они вряд ли будут заниматься инновациями на новых участках.
- Разведчики (prospectors). Это компании с достаточно широкими товарными линиями, которые делают ставку на продуктовых инновациях и поиске новых возможностей на рынке. Ориентация на продажи делает их в какой-то степени неэффективными. Как правило, они отдадут предпочтение креативности, порой за счет эффективности.



18

## Конкуренция в отрасли



Российский университет  
дружбы народов

- Аналитики (analyzers). Это компании, действующие, по крайней мере, на двух разных товарно-рыночных участках, одном стабильном и одном динамичном. На стабильных участках на первое место они ставят эффективность, на динамичных - инновационность.
- К реагирующим (reactors) относятся компании, у которых нет постоянной зависимости между стратегией, структурой и культурой. Их (часто неэффективные) ответные действия на давление среды чаще всего проявляются как отдельные стратегические изменения.



19

## Конкуренция в отрасли российского продуктового ритейла



20

## Источники информации



Чтобы понимать конкурентов, необходимо владеть информацией о них.

Источники информации для анализа внешней среды:

- статистические данные;
- прайс-листы;
- средства массовой информации;
- каталоги, проспекты, выставочные экземпляры, другие рекламные материалы;
- годовые отчеты фирм, мнения экспертов и покупателей, вплоть до промышленного шпионажа

Выделяют количественные (фактические сведения) и качественные (оценочные данные).

21

## Прогнозирование поведения конкурентов



Для прогнозирования поведения конкурента Майкл Портер предлагает схему, состоящую из четырех частей.

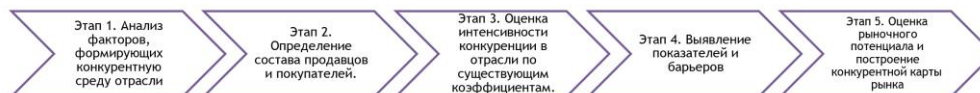
Анализ конкурентов состоит из четырех диагностических компонентов:

- будущих целей,
- текущей стратегии,
- представлений,
- потенциальных возможностей.

Для проведения анализа состояния конкурентной среды на товарных рынках можно использовать схему в 5 этапов.

22

## Прогнозирование поведения конкурентов



23

### Этап 1. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли.



Анализ конкурентной среды предполагает, что для выявления принципиальных показателей, оценки их времени проявления (продолжительность воздействия) и важности в аспекте отраслевого рынка, необходимо провести анализ межотраслевых и специфических факторов, которые влияют на положение и рост конкурентной среды отрасли.

К межотраслевым факторам анализа конкурентной среды можно отнести экономические, административные, организационные.

24

### Этап 1. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли.



Экономические факторы анализа конкурентной среды, от которых зависит уровень конкуренции в отрасли: несовершенство налоговой и кредитной систем, ценовая политика государства, ограничения по спросу со стороны населения, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатеж, высокая инфляция и финансовая нестабильность.

На организационные факторы влияют уровень развитости инфраструктуры отрасли рынка (в первую очередь ее материальнотехнического комплекса - складское и тарное хозяйство, транспортные системы, объекты сервисного обслуживания, ремонтно-строительные организации) и информационно-коммуникационный комплекс (именно он является узловым в формировании единого информационного поля отраслевого рынка).

Административные факторы анализа конкурентной среды: образование хозяйствующих субъектов и сопутствующие им процедуры регистрации фирм.

25

## Этап 2. Определение состава продавцов и покупателей.

Российский университет  
дружбы народов

Определение состава продавцов и покупателей важно для проведения анализа конкурентной среды, поскольку они в условиях рынка ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за созданием условий продажи товара.

Чтобы увидеть полную картину конкурентной среды, нужно принять в расчет каждого продавца, который ведет деятельность на данном товарном рынке в регионе. Затем определяются группы покупателей, которые приобретают продукт у каждого конкретного продавца.

Состав группы покупателей, нужный для анализа конкурентной среды, уточняется по таким параметрам: возможность каждого из покупателей выделенной группы купить товар у любого из продавцов, реализующих свою продукцию на определенном товарном рынке.



26

## Этап 3. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам.

Российский университет  
дружбы народов

В расчете логичнее брать для анализа конкурентной среды объемы выпуска продукции, величину поставок и реализации продукции на соответствующих отраслевых рынках. Но по статистическим учреждениям данную информацию не отслеживают, и она не может отслеживаться.

Причиной этого можно назвать несовершенство системы статистической отчетности. Обычно исследователи работают с данными об объемах продаж, которые учитываются в общем виде и в денежном выражении, данными о ввозе и вывозе, которые тоже приводятся по видам товаров и в стоимостном выражении, но не по производителям, - это принципиально для анализа конкурентной среды.



27

## Этап 4. Выявление показателей и барьеров

Российский университет  
дружбы народов

Определение качественных показателей структуры отрасли, фиксация наличия входных барьеров отраслевого рынка для возможных соперников, степени их преодолимости и открытости рынка для межрегиональной и международной торговли значимо для полноценного результата анализа конкурентной среды.

Барьеры входа на отраслевой рынок возможных соперников часто очень усложняют возможность их доступа, и поэтому ограничивают конкуренцию в отрасли.



28

## Этап 5. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка



Для определения условий, которые способствуют формированию монополии на товарном рынке, нужно провести анализ поведения хозяйствующих субъектов, которые занимают самую большую долю на рынке по отношению к своим имеющимся и возможным конкурентам.

Анализ конкурентной среды даст возможность оценить рыночный потенциал, точнее - его наличие или отсутствие.

Рыночный потенциал - это возможность хозяйствующего субъекта, необязательно связанная напрямую с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам.

29

## Результаты исследования рынка



включают сведения:

1. Товар и его конкурентные преимущества: качество, техникоэкономические показатели продукции;
2. Емкость рынка и возможные тенденции ее изменения, о сегментах рынка;
3. Информация о клиентах: кто, где и сколько;
4. Информация об основных конкурентах и их доли рынка (сейчас и впоследствии);
5. Оценка предполагаемой доли рынка и годовой объем производства;
6. Предполагаемая цена продукта.



30

## Направления анализа потребителей - сегментация рынка (кто?)



1. Кто покупает и использует товары или услуги предприятия?

Большинство предприятий ориентировано на несколько категорий покупателей, и каждая из них имеет свои потребности, ожидания и предпочтения, свое покупательское поведение.

2. Кто самый крупный покупатель?

(Правило Парето гласит, что 20 % покупателей делают 80 % всех покупок.)

Это значит - кому уделяем внимание.

3. Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар? (или покупает у конкурентов).

4. Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития (как изменится сегментирование)?

Критерии - схожая клиентская политика.

31

## Мотивация потребителей (почему?)



1. Каковы мотивы покупки и потребления товара?
2. Каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
3. Каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

Исследование мотивов покупки предполагает определение ценности продукта для потребителя. Покупатель приобретает не продукт, а возможность удовлетворения определенной потребности, своеобразную ценность, в качестве которой может выступать престиж и мода, комфорт и безопасность, репутация фирмы и уровень обслуживания, и масса других факторов.



32

## Отношение покупателей к товару



Здесь фирмы должны искать ответы на такие вопросы:

- удовлетворены ли потребности покупателей?
- существуют ли проблемы у потребителей?
- существует ли приверженность к товару/марке?
- каковы издержки переключения на товар конкурентов или товарзаменитель? (они могут быть даже отрицательными).

Основным источником информации о потребителях являются сами потребители. Поэтому необходим постоянный контакт с ними (беседы, личные контакты, опросы), тем более что вкусы, пожелания, мотивы обращения к покупателям и потребительские ожидания меняются со временем

33

## Конкурентный профиль продукта



Важно сформировать конкурентный профиль продукта, который всегда учитывает психологические аспекты и вызывает ассоциации у потребителя.

Конкурентный профиль продукта позволяет перейти к пониманию соответствующего сегмента потребителя, который запрашивает необходимые его свойства и характеристики.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.
2. Улучшить понимание изучаемого явления.
3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.

34

## Конкурентный профиль продукта «Пятерочка»



Критерии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Качество продукта «Нормальное за свои деньги. СТМ неплохо, но не премиум»					+					
Время на рынке «Давно здесь, привычная сеть»								+		
Масштабы компании «Есть везде, на каждом углу»									+	
Активность «Постоянные акции, «Красная цена»							+			
Узнаваемость «Желтый ценник, сразу вижу»									+	
Динамика «Что-то меняется, появляются новинки»							+			
Репутация «Свой/народный магазин, но бывают очереди»							+			
Эффективность «Быстро зашел, быстро купил»								+		
Объем продаж «Тут всегда толкучка, много покупают»									+	
Профессионализм «Сотрудники работают быстро, но устают»								+		
Мобильность «Удобно добираться, рядом с домом»									+	
Уровень цены «Низкие цены, экономлю»										+
Рекомендации «Посоветую, если спросят про базовые продукты»								+		
Прибыль «Понятно, что зарабатывают на обороте»								+		
Качество обслуживания «Быстро, но без души, всё стандартно»								+		
Виды деятельности «Только продукты, всё просто»									+	
Количество рекламаций «Бывает, что продукты портятся, но возврат без проблем»						+				
Работа с производителями, позиция «Диктуют условия поставщикам»									+	
Степень влияния на производителей «Могут заставить делать СТМ дешево»										+
Выполнение гарантийных обязательств «Если что, вернут деньги без вопросов»								+		
Капитал, финансовые возможности «Гигант, денег много»										+
Наличие стратегии «Знают, что делают»									+	

## Тема 5. Сегментация потребителей

### Конкурентный профиль продукта



Конкурентный профиль продукта позволяет перейти к пониманию соответствующего **сегмента потребителя**, который запрашивает необходимые его свойства и характеристики.

Можно выделить несколько основных целей сегментации рынка:

1. Определить наиболее важные характеристики изучаемого явления, которые отличают его от других и поэтому заслуживают специального рассмотрения.
2. Улучшить понимание изучаемого явления.
3. Повысить эффективность маркетинговых мероприятий.



### Сегментация потребителя



Признаки сегментации потребителей:

- географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т.д.);
- социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
- поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т.д.);
- по размеру (крупные, средние, мелкие);
- форме собственности (частные, акционерные, государственные);
- по отраслям;
- месту расположения.



### Сегментация потребителя



Критерии сегментации потребителей - показатели того, насколько верно фирма выбрала тот или иной сегмент:

- емкость сегмента;
- доступность сегмента;
- информационная насыщенность сегмента;
- существенность;
- устойчивость;
- прибыльность;
- шансы на успех в конкурентной борьбе.



*Анализ внешней среды предприятия должен проводиться службой маркетинга.*



## Выбор потребителей



По своей структуре группа покупателей отрасли **редко является однородной**. Покупатели потребительских товаров не похожи друг на друга по количеству покупаемых товаров, доходам, уровню образования и по многим другим характеристикам.

Покупатели отрасли неодинаковы и по своим потребительским запросам. Они предъявляют спрос на различный уровень обслуживания, качества и надежности изделий, различную информацию, сопровождающую представление товара, и т.д. Покупатели различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, по стоимости обслуживания.



5

## Выбор потребителей



Можно выделить **четыре общих критерия, определяющих качество покупателей со стратегической точки зрения:**

1. Потребности в закупках по отношению к возможностям компании.
2. Потенциал роста покупателей.
3. Структурная позиция.
4. Стоимость обслуживания покупателей.

Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев находить наиболее благоприятных покупателей для формирования для них предложения.

6

### 1. Потребности в закупках по отношению к возможностям компании.



Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей.

При прочих равных условиях фирма укрепит свое конкурентное преимущество, если направит усилия на тех покупателей, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом.

### 2. Потенциал роста покупателей.

Чем *выше* потенциал роста покупателя, тем больше вероятность, что его *спрос* на продукцию фирмы *будет возрастать*.

7

### 3. Структурная позиция.



Критерий структурной позиции покупателя для целей стратегического анализа полезно *разделить на две части.*

Внутренне присущая рыночная власть - это тот рычаг, с помощью которого покупатели потенциально способны оказывать давление на продавцов с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения.

В то же время такое давление может быть пущено или не пущено в ход, поскольку покупатели различаются в том числе и по своей склонности использовать рыночную власть для воздействия на цены продавца в сторону их снижения.



### 4. Стоимость обслуживания покупателей.



Последней ключевой покупательской характеристикой, важной с точки зрения стратегии, являются затраты фирмы на обслуживание конкретных покупателей.

Если эти затраты высоки, то «хорошие» по другим критериям покупатели могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.



### Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



① *Фирма, имеющая позицию на основе низких издержек, может сбывать продукцию покупателям, обладающим рыночной властью и чувствительным к ценам, и, тем не менее, быть успешной.*

Если фирма является низкозатратным производителем, она сможет получать прибыль выше среднеотраслевой независимо от власти или ценовой чувствительности покупателя, так как в этом случае продавец сможет выдержать ценовую конкуренцию и, тем не менее, иметь прибыль выше, чем у конкурентов.



## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



② *Фирма, не располагающая преимуществами в издержках или дифференциации, чтобы достичь показателей выше средних, должна проводить отбор покупателей.*

Чтобы превзойти среднеотраслевые показатели, фирма, не имеющая преимуществ в издержках, должна сосредоточить свои усилия на менее чувствительных к ценам покупателях. Это требование может означать, что такая фирма должна сознательно пожертвовать объемом продаж, чтобы поддержать такое фокусирование. Если фирма не способна добиться лидерства в уровне издержек, она должна проявить осторожность, чтобы не «застрять на середине», продавая продукцию влиятельным покупателям.



## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



③ *«Хороших» покупателей можно «воспитать» (или улучшить их качество) на основе стратегии.*

④ *Фирма способна повлиять на некоторые характеристики покупателей, делающие их выгодными.*

Например, умелая организация продаж может способствовать переходу функции принятия решений о покупке продукта от должностного лица, чувствительного к ценам, к лицу, менее чувствительному к ценам. Продукт или услуга могут быть усовершенствованы таким образом, чтобы нести потенциальную выгоду конкретным категориям покупателей.



## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



⑤ *База выбора покупателей может быть расширена.*

Возможны два основных пути расширения выбора покупателей. Первый состоит в **увеличении добавленной стоимости**, которое обеспечивает покупателю фирма. (спец. обслуживание, кредит, быстрая доставка).

Другим, но связанным с первым, путем расширения базы выбора покупателей является **изменение восприятия покупателем функций продукта**.

Покупателю дают понять, что для него стоимость или ценность продукта не ограничивается изначальной ценой покупки, а включает дополнительные факторы (стоимость перепродажи, издержки на топливо, способность генерирования дохода).



## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



### 6 *Дорогостоящие покупатели могут быть устранены.*

Исключение покупателей с высокой стоимостью обслуживания из потребительской базы является распространенной стратегией повышения прибыли на инвестированный капитал. Эта мера часто бывает весьма эффективной, поскольку обычно существует тенденция к разрастанию количества маргинальных потребителей, особенно если отрасль находится в стадии роста.



14

## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



### 7 *Качество покупателей может со временем измениться.*

Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительны к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности. Поэтому со стратегической точки зрения нецелесообразно формировать стратегию на обслуживании покупателей, качество которых будет ухудшаться.



15

## Стратегические выводы, вытекающие из принципов выбора покупателей



### 8 *Предпринимая стратегические действия, следует учитывать издержки переключения.*

Потенциальная важность издержек переключения диктует необходимость учета влияния на них всех стратегических действий. Например, наличие издержек переключения означает, что покупателю будет значительно дешевле модернизировать или дополнить уже приобретенный продукт, чем заменять его другим брендом. Это означает, что фирмы, уже поставившие какое-то количество изделий потребителю, могут заработать значительную прибыль на их модернизации, при условии правильного ценообразования на эту услугу в сравнении со стоимостью новых изделий конкурентов.

16

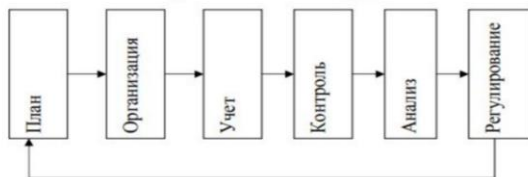
## Тема 6. Стратегический анализ влияния внутренней среды на функционирование организации

### Управленческий анализ потенциала предприятия



Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Кроме анализа внешней среды предприятия стратегический менеджмент предполагает также необходимость анализа состояния самого предприятия, т.е. управленческого анализа.



18

### Управленческий анализ потенциала предприятия



Необходимость проведения управленческого анализа обусловлена следующими факторами:

- во-первых, для осуществления эффективного управления, поскольку является важным этапом управленческого цикла;
- во-вторых, он необходим для оценки привлекательности предприятия, с точки зрения внешнего инвестора;

Кто проводит управленческий анализ:  
менеджер; группа, созданная на временной основе для решения важной управленческой проблемы; внутренний консультант; внешний консультант; первое лицо.



19

### Методы управленческого анализа



1. ситуационный анализ;
2. портфельный анализ;
3. кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой внутрифирменной информацией;
4. наблюдения и опросы работников предприятия по специальным методикам (диагностические интервью);
5. «мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
6. экспертные оценки;
7. математические методы - анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и т.д

20

## Срезы внутренней среды организации Российский университет дружбы народов

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срез внутренней среды	Характеристика
Кадровый	• взаимоотношения менеджеров и рабочих, найм, обучение, оценка, вознаграждение.
Организационный	• коммуникации, оргструктура, нормы, правила, процедуры, распределение прав и ответственности, иерархия подчинения
Производственный	• изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, исследования, разработки.
Маркетинговый	• процессы, связанные с реализацией стратегии продукта, ценообразования, продвижения товара на рынок, выбор рынков сбыта и систем распределения.
Финансовый	• процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств.

21

## Направления управленческого анализа Российский университет дружбы народов

В структуре управленческого анализа конкретного предприятия можно выделить ряд типовых блоков:

- цели деятельности предприятия;
- портфель заказов, новые продукты;
- ресурсный потенциал предприятия;
- факторный анализ издержек (себестоимости) предприятия, в том числе анализ опытной кривой;
- доступность финансовых ресурсов, возможные источники средств;
- система управления: структура, квалификация менеджеров, мотивация персонала, управленческая культура и традиции и т.д.

В основе управленческого анализа лежит анализ текущей деятельности предприятия, а главная проблема связана с тем, как оценить эффективность этой деятельности.

22

## Направления управленческого анализа Российский университет дружбы народов

Для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, стоимость активов, доля новых товаров и т.д.

Уровень прибыльности (рентабельности) предприятия зависит не только от цены на продукцию и структуры ее себестоимости, но и от скорости оборота капитала.

На практике наиболее приемлемым способом определения ожидаемого уровня прибыли является выбор показателя на основе сравнения результатов деятельности предприятия с показателями других отраслей и аналогичных предприятий в данной отрасли (межотраслевое и внутриотраслевое сравнение).

23

## Результаты управленческого анализа



Российский университет  
дружбы народов

Результаты управленческого анализа могут сформировать поля «Сильные стороны», «Слабые стороны» и «Возможности» в инструменте SWOT - анализ.



24

## Стратегический SNW-анализ

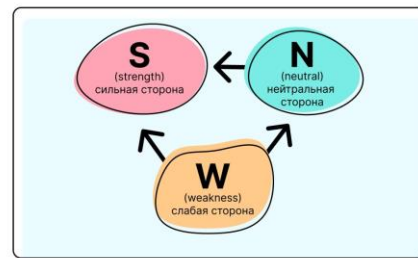


Российский университет  
дружбы народов

SNW - это аббревиатура трех английских слов - сильная позиция, нейтральная позиция, слабая позиция.

Нейтральная позиция - это среднерыночное состояние для рассматриваемой ситуации.

Цели анализа: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствование, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными.



25

## Методика SNW-анализа



Российский университет  
дружбы народов

Методика SNW-анализ предприятия исследует следующие аспекты внутренней среды организации:

1. Основная бизнес-стратегия организации.
2. Конкурентоспособность товара, продукции или услуги на соответствующем рынке.
3. Наличие определенных средств.
4. Эффективность торговой марки, нововведений и работы сотрудников.
5. Маркетинг и уровень производства.

Для успеха в конкурентной борьбе достаточно, если хотя бы в одной стратегической позиции будет сделана отметка в колонке «сильная», а все остальные отметки сделаны в колонке «нейтральная». В графе «сильная» следует искать конкурентные преимущества компании. Дополнительно к оценке данных факторов привлекаются руководители других структурных подразделений, которые оценивают эти же факторы.

26

## SNW-анализ на примере X5



№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			Пояснение
		Сильная	Нейтральная	Слабая	
1	Стратегия организации	x			Четкая стратегия развития, лидерство в формате «у дома», экспансия в регионы и развитие жестких дискаунтеров («Чижик»).
2	Бизнес-стратегии (в целом)	x			Портфель стратегий сбалансирован (дискаунтер, супермаркет, онлайн).
	бизнес №1 (Пятёрочка)	x			Абсолютный лидер рынка по количеству магазинов и выручке. Сильная позиция.
	бизнес №2 (Перекрёсток)		x		Подвержен конкуренции, но сохраняет позиции в премиальном сегменте.
3	Организационная структура		x		Матричная структура, типичная для крупных холдингов. Функционирует стабильно, но иногда страдает от бюрократии.
4	Общее финансовое положение	x			Стабильный денежный поток, высокая выручка.
	состояние текущего баланса	x			Высокая ликвидность, контролируемый уровень долга (debt/EBITDA в пределах нормы).
	уровень бухучета		x		Соответствует стандартам, ведется прозрачно (публичная компания).
	финансовая структура		x		Функциональная, позволяет управлять денежными потоками между юрисдикциями.
	доступность инвестиционных ресурсов	x			Свободный доступ к кредитам и облигационным займам (высокий кредитный рейтинг).
	уровень финансового менеджмента	x			Высокое качество управления затратами и рентабельностью.
5	Конкурентоспособность продуктов	x			Сильные позиции в основных категориях (fresh, СТМ).
	продукт № 1 (Fresh-категория)	x			Сильная логистика позволяет удерживать качество свежих продуктов.
	продукт № 2 (Собственная торговая марка)	x			Широкий ассортимент СТМ, дающий ценовое преимущество.

## SNW-анализ на примере X5



№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			Пояснение
		Сильная	Нейтральная	Слабая	
6	Структура затрат (уровень себестоимости)	x			Эффект масштаба позволяет получать лучшие цены от поставщиков.
	бизнес №1 (дискаунтер)	x			Низкие операционные затраты на кв. метр.
	бизнес №2 (супермаркет)		x		Затраты выше, чем у дискаунтеров, но оправданы форматом.
7	Дистрибуция как система реализации	x			Огромная логистическая сеть, высокий уровень автоматизации.
	как материальная структура	x			Собственные распределительные центры (РЦ) по всей стране.
	как умение торговать	x			Высокий уровень мерчандайзинга, знание потребителя.
8	Информационная технология	x			Активное внедрение ИТ, развитие e-commerce, приложения, анализ больших данных.
9	Инновации (вывод новых продуктов)		x		Чаще следуют за трендами, чем создают их, но быстро масштабируют успешные идеи.
10	Способность к лидерству (в целом)	x			Профессиональный менеджмент с рыночным подходом.
	способность к лидерству 1-го лица	x			Зависит от уровня (top = да, линейный персонал = средний уровень).
	способность к лидерству персонала		x		Доля рынка, капитализация, влияние.
	объективные факторы лидерства	x			Высокая операционная эффективность.
11	Уровень производства (операций)	x			Современные РЦ, обновление оборудования в магазинах.
	качество материальной базы	x			Квалифицированный штат, но высокая текучесть на местах.
	качество инженеров и специалистов		x		Традиционно слабое место ритейла – высокая текучесть и дефицит кадров.
	качество рабочих (персонала в зале)			x	

## SNW-анализ на примере X5



№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			Пояснение
		Сильная	Нейтральная	Слабая	
12	Уровень маркетинга	x			Сильные бренды, эффективная программа лояльности («Выручай-карта»).
13	Уровень менеджмента (обеспечение успеха)	x			Способен удерживать лидерство в условиях жесткой конкуренции.
14	Качество торговой марки	x			Высокая узнаваемость брендов «Пятёрочка» и «Перекрёсток». Средний показатель по рынку (из-за массового найма линейного персонала).
15	Качество персонала (в целом)		x		Надежный партнер и лидер рынка.
16	Репутация на рынке	x			Часто критикуется за условия труда линейного персонала, высокую текучку.
17	Репутация как работодателя			x	Выстраивает конструктивный диалог, но находится под пристальным вниманием ФАС.
18	Отношения с органами власти		x		Социально-значимый бизнес, участвует в обеспечении предбезопасности.
	с федеральным правительством		x		Крупный налогоплательщик и работодатель в регионах.
	с правительством субъекта	x			Зависит от конкретного региона, иногда возникают трения при расширении.
	с органами местного самоуправления		x		Добросовестный налогоплательщик.
	с системой налогового контроля		x		Профсоюзное движение в компании развито слабо, социальный диалог минимален.
19	Отношения с профсоюзами			x	Жесткая политика в отношении поставщиков (давление на цену), что создает риски.
20	Отношения со смежниками		x		

## SNW-анализ на примере X5



№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции			Пояснение
		Сильная	Нейтральная	Слабая	
21	Инновации как исслед-я и разраб-ки		x		Есть разработки в области логистики и ИТ, но не производства продуктов.
22	Послепродажное обслуживание		x		Работа с рекламациями и возвратами отлажена.
23	Степень вертикальной интегрированности			x	Низкая (X5 – ритейлер, а не производитель, зависимость от поставщиков).
24	Корпоративная культура		x		Смесь западного подхода и российских реалий.
25	Стратегические альянсы		x		Участие в отраслевых ассоциациях, партнерства с финтех-компаниями.

30

## SNW-анализ на примере X5



### Выводы:

Согласно условиям метода SNW, для успеха в конкурентной борьбе достаточно, чтобы хотя бы по одной позиции была оценка «Сильная», а по остальным - «Нейтральная».

В случае X5 Retail Group мы видим значительное количество «Сильных» позиций:

- **Финансы:** Стабильность и доступ к ресурсам.
- **Дистрибуция и ИТ:** Ключевое конкурентное преимущество, создающее экономию на масштабе.
- **Стратегия и бренд:** Четкое позиционирование и высокая узнаваемость.

«Слабые» позиции (которые требуют внимания менеджмента):

- Качество линейного персонала и репутация работодателя.
- Отношения с профсоюзами.
- Низкая вертикальная интеграция (зависимость от цепочек поставок).

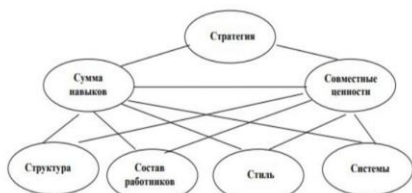
31

## Модель 7-S Мак-Кинси



Модель 7-S Мак-Кинси нельзя считать чисто стратегической моделью, это скорее способ осмысления.

Ее название идет от семи факторов, которые являются важными для организации: стратегии (strategy), сумма навыков (skill), совместные ценности (shared values), структуры (structure), систем (systems), состав работников (staff), стиля (style). Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются в такой последовательности.



32

## Модель 7-S Мак-Кинси



На первом этапе определяется стратегия.

Далее необходимо определить, в чем организация особенно сильна, какие **навыки** надо развить или приобрести, для того чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки следует развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жесткие требования, что она одновременно может заниматься развитием только одного из трех навыков.

Эти навыки представляют собой связь между стратегией и новым обликом организации, определяя какие изменения должны произойти с другими «S».



## Модель 7-S Мак-Кинси



Далее **структурные изменения** в организации, характеризующие взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделениями компании и их подразделениями. Эти изменения наиболее видимы, поэтому чаще всего изменения начинают со структуры. Хотя реорганизовать компанию путем лишь структурных изменений невозможно.

Под **системами** понимается заведенный порядок, процессы, которые происходят в компании с привлечением многих людей, принимающий решения, выполняющих различные виды работ.

Фактор **кадров** связан с решением вопроса о том, какие люди нужны компании.



## Модель 7-S Мак-Кинси



**Стиль** - наименее используемый инструмент управления.

**Совместные ценности** связаны с тем, что представляется главным в организации, с теми обстоятельствами, которые имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

Если говорить о модели, то она не дает четкого руководства по развитию бизнеса и разработке стратегии. Модель 7-S Мак-Кинси представляет целостный взгляд на развитие компании. Модель позволяет в основном выделить компетентностные составляющие внутренней переменной - работники организации.

Таким образом, данный инструмент позволяет дополнить сильные и слабые стороны, а также выделить возможности для полей SWOT-анализа.



## Модель 7-S Мак-Кинси на примере X5



Российский университет  
дружбы народов

Элемент 7S	Краткая характеристика
Стратегия	Мультиформатность, лидерство по издержкам: развитие «Пятёрочки», дискаунтеров «Чижик», онлайн -каналов.
Структура	Дивизиональная (по форматам и регионам) с централизованными функциями (закупки, IT, логистика).
Системы	Мощные IT (Big Data), автоматизированная логистика, KPI, программа лояльности «Выручай-карта».
Стиль	Технократический, ориентация на результат, решения на основе данных, жесткий контроль линейного персонала.
Персонал	Сильный управленческий центр; массовый персонал с высокой текучестью и дефицитом кадров.
Навыки	Управление цепочками поставок, аналитика данных, масштабирование форматов, сила закупок.
Совместные ценности	Формально: клиент и эффективность. Реально: доминирует выполнение KPI, лояльность персонала низкая.

36

## Тема 7. Цепочка ценностей и жизненный цикл организации

### Цепочка ценности и жизненный цикл организации



Ситуация: на рынке появляется новая компания с очень низкими ценами или конкурент резко снижает цены на свои товары.

В такой ситуации проявляется один из значимых показателей стратегического положения компании - ее способность конкурировать по ценам и издержкам.

Эта способность особенно важна для отраслей товаров **широкого потребления**, где продукция однородна и ценовая конкуренция играет важнейшую роль.

*Чтобы сохранить конкурентоспособность, компания должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов.*



### Стратегический анализ издержек



Стратегический анализ издержек - сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.

Стратегический анализ издержек тесно связан с понятием **цепочки ценности**, включающей все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю.



### Модель создания цепочки ценности продукта



Поддержка деятельности	<b>Инфраструктура фирмы</b> (например, финансирование, планирование, отношения с инвесторами)				Преимущество
	<b>Управление человеческими ресурсами</b> (например, найм на работу, обучение, система компенсаций)				
	<b>Разработка технологий</b> (например, разработка изделий, тестирование, разработка процессов, исследование материалов, исследование рынка)				
	<b>Материально-техническое снабжение</b> (например, компоненты, станки, реклама, обслуживание)				
	<b>Логистика</b> (например, хранение поступающих материалов, сбор данных, контакт с потребителем по месту пребывания)	<b>Операции</b> (например, производство компонентов, сборка, операции в филиалах)	<b>Исходящее материально-техническое обеспечение</b> (например, обработка заказов, складирование, подготовка отчетов)	<b>Маркетинг и продажи</b> (например, торговые агенты, продвижение, реклама, торговые выставки, составление предложений)	
Первичные виды деятельности					

Ценность сколько покупатель готов заплатить?

Модель основана на следующих соображениях: любой продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую цену.

\*Основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства



### Модель создания цепочки ценности продукта



Суть модели в том, что полный цикл бизнеса охватывает обеспечение сырьем и материалами, создание продукта, его продажу и послепродажное обслуживание. При этом вся деятельность по созданию ценности разделена на две группы - *первичные* (основные) и *поддерживающие*.



### Бенчмаркинг

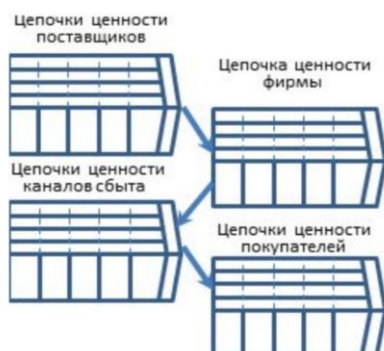


**Бенчмаркетинг** (англ. benchmarking) - это систематический процесс изучения и сравнения своей компании (продуктов, услуг, процессов, стратегий) с лучшими практиками других компаний, как правило, из той же или смежных отраслей.

**Цель бенчмаркетинга** - выявление возможностей для улучшения собственных показателей и достижения конкурентных преимуществ. Простыми словами, это как «подсмотреть» у лучших, как они делают, и применить эти знания для улучшения своей работы.



### Рассмотрение цепочки ценности с позиции бенчмаркетинга



Таким образом, сеть создания ценности определяется как система, обладающая целью удовлетворения потребности конечного потребителя.

Анализ сети создания ценности является, в первую очередь, визуальным представлением моделей обмена между участниками, отражая как традиционные бизнес транзакции, так и нематериальный обмен.



## Жизненный цикл организации

Понимание стадии жизненного цикла по технологии, продолженной И. Адизесом помогает дать пояснения почему организация не развивается или не осуществляет внедрение инновационных технологий, которые бы смогли бы поменять структуру ценности самого продукта.

Ицхак Адизес является ведущим мировым экспертом в области повышения эффективности работы компаний. Его работа «Corporate Lifecycles» в 1988 году повлияла на значимый рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом организации».



8

## Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации



Рекомендация 1	Подробное описание 2
Проблемы в компании есть всегда.	Появление проблем — естественный и даже желательный процесс. Если у компании нет проблем, она просто мертва. Вознаграждение хорошего менеджера за решение текущих проблем — это список новых проблем, вызванных ростом компании. Чем выше скорость роста компании и рыночных изменений, тем больше проблем и сложнее задачи.
Проблемы нужно признавать как можно быстрее.	Роль руководителя не в предотвращении проблем, а в быстром их решении. Сосредоточьте все усилия на том, чтобы компания могла быстро понимать, признавать и решать возникающие проблемы. Впоследствии скорость реакции на проблемы и способность быстро решить любой сложный вопрос станут вашим конкурентным преимуществом.
Решайте сначала аномальные проблемы.	В своей работе вы будете сталкиваться с проблемами разной сложности. Часть проблем будут естественными, а часть будут носить аномальный характер. Естественные проблемы — сложности компании, которые соответствуют ее жизненному циклу. Аномальные проблемы — сложности, которые не ожидаются на текущем жизненном цикле предприятия. В условиях ограниченных ресурсов всегда приступайте к решению аномальных проблем. Естественные проблемы могут исчезнуть сами собой, но аномальные сложности приведут к падению эффективности.

9

## Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации



1	2
Не нужно «изобретать велосипед».	Большинство возникающих проблем являются одинаковыми для всех организаций. Вы сэкономите много времени, используя модель жизненного цикла предприятия в управлении бизнесом. Зная действия и требования, которые необходимы для перехода между разными фазами развития компании, вы снизите влияние проблем на продажи и сгладите переход.
Расцвет — самая важная стадия и источник молодости компании.	Единственное отличие жизненного цикла предприятия от жизненного цикла человека в том, что живые существа неизбежно умирают, а организации могут жить вечно. Возраст компании в концепции жизненного цикла никак не связан с хронологическим возрастом бизнеса, численностью работников и размером активов. Возраст компании в теории жизненного цикла Адизеса определяется балансом между гибкостью и контролем. Когда организация находится на стадии «расцвет» — она достигла баланса между гибкостью и контролем, а значит может жить вечно, если сможет удержать этот баланс.

10

## Жизненный цикл организации

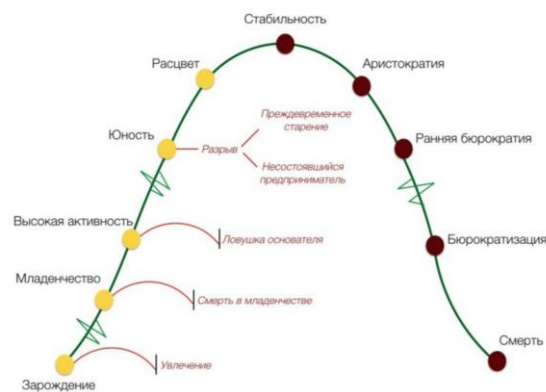


И. Адизес считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии жизненного цикла организации и последовательно решать возникающие проблемы, вызванные ростом бизнеса, изменением конкуренции, технологий и окружающей среды.

И. Адизес в своей модели выделял 10 стадий жизненного цикла организации, которые можно представить в виде следующего графика



## Кривая жизненного цикла организации по Адизесу



## Зарождение (Courtship)



Стадия зарождения является первым этапом эволюции и развития организации. На данном этапе компания существует исключительно в виде идеи, которая сформировалась в голове основателя компании. Данный период эволюции предприятия основывается на мечтах и возможностях, а основной задачей руководителя является создание и развитие глубокой приверженности идее. Чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера в результат. Наемные руководители на данном этапе развития компании будут бесполезны.



## Зарождение (Courtship)



Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе зарождения:

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Избыточное волнение, страх и неуверенность	Полное отсутствие страха и низкая приверженность идее
Нечеткие задачи и смешение функций	Избыточное время на обдумывание деталей и затягивание времени
Проблемы в выборе приоритетов: изменить мир или зарабатывать деньги	Излишний акцент на зарабатывании денег

Для того, чтобы компания прошла этап зарождения и перешла на стадию младенчества, требуется твердая уверенность собственника в своей идее. Чем скорее будет проведена оценка идеи, доработана идея до «готового» состояния и собраны все доказательства в пользу создания бизнеса, тем быстрее компания начнет развиваться. Основатель должен на данном этапе развития организации вложить все свои усилия в проработку своей идеи и придать ей четкий вид, а затем принять смелое решение о создании компании.

14

## Младенчество (Infancy)



Стадия младенчества начинается в тот момент, когда собственник идеи основывает компанию и берет на себя финансовые риски и обязательства. Идея трансформируется в конкретные действия, время для обсуждения заканчивается, а от компании уже требуют четких результатов.

Организация в младенчестве требует двух вещей: периодическое вливание оборотного капитала и безграничная любовь и поддержка от основателей.



15

## Младенчество (Infancy)



Бизнес в младенчестве очень сильно зависит от своих основателей: если они теряют веру в идею или не способны решать проблемы, молодая компания заканчивает свою деятельность. У молодой компании еще не сформирован процесс делегирования, отсутствуют процессы передачи и управления информацией, поэтому все замыкается на руководителе, который принимает участие в каждом событии небольшой компании. Отсутствие решения проблем приводит к «детской смертности», другими словами к ликвидации организации на ранней стадии.

Главными причинами раннего закрытия компании являются: недостаток денежных средств и неспособность перекрыть отрицательный денежный поток; потеря веры в идею у руководителей.

16

## Младенчество (Infancy)



Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе младенчества

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Проблемы, связанные с первым опытом использования продукта или услуги конечными покупателями	Неспособность компании наладить обратную связь с потребителями и решить проблемы с продуктом
Трудности с выпуском готового продукта (нарушение сроков выпуска и сложности на этапах разработки готового продукта)	Постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких правок
Стремление получить дополнительные денежные ресурсы от продажи непрофильных товаров и услуг	Выпуск «сырого» продукта на рынок
Изменение первоначальной концепции продукта в процессе разработки	Неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенции
Недостаток правил и процедур для эффективного управления	Чрезмерный контроль, который парализует работу
Частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании	Отсутствие терпимости к ошибкам и повторение однотипных ошибок
Недостаток управленческих навыков и делегирования	Руководитель не слушает обратную связь и не идет на контакт
Быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса приводит к новым проблемам	Медленное принятие решений и чрезмерный анализ ситуации
Отрицательный денежный поток	Непрогнозируемый и скачкообразный отрицательный денежный поток
Высокая нагрузка на работников компании	Нецелевое и неэффективное использование инвестиций

17

## Младенчество (Infancy)



Рецепт успешного прохождения стадии младенчества.

- Компании на ранней стадии развития требуют высокого внимания и сильной управленческой руки.
- Руководитель компании должен на своем примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для наемного персонала.
- Компании на стадии младенчества больше всего необходим рост продаж (в том числе рост повторных продаж), которые могут стабилизировать денежный поток.
- Все усилия должны быть сосредоточены на создании продуктов, улучшений, работе с клиентами.
- Компании необходима жесткая централизованная система принятия решения, нет времени для децентрализации и поиска компромиссных решений.

18

## Стадия высокой активности (Go-Go)



На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя.

Решения принимаются настолько быстро, а любые возможности роста используются настолько стремительно, что решения начинают приниматься поспешно, без точных расчетов и анализа. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов.



19

## Стадия высокой активности (Go-Go)



На данной стадии развития организации внутренние процессы в компании слабы, учет затрат, доходов и движения денежных средств ведется грубо. На стадии высокой активности компания не всегда имеет четкое представление о реальной рентабельности своей продукции. Функции еще полностью не закреплены за конкретными людьми, задачи ставятся по привычке и могут конфликтовать с ранее поставленными задачами.

Инфраструктура компании превращается в карточный домик и развивается хаотично по мере появления новых задач и необходимости решения новых проблем.



## Стадия высокой активности (Go-Go)



Проблемы и ошибки в бизнесе на этапе высокой активности

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Излишняя уверенность компании в успехе	Высокомерие от руководящих постов
Путаница в приоритетах, ответственности и функциях	Высокая приоритетность каждой задачи
Продажи приобретают более важный статус, чем прибыль	Преждевременный акцент на прибыльности
Недостаточный контроль за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств	Отсутствие контроля за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств
Низкая управленческая компетентность руководителя	Недостаток делегирования и дистанционное руководство
Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов	Отток ключевых людей компании
	Слабый подбор, обучение и адаптация персонала



## Стадия высокой активности (Go-Go)



На этапе стремительного роста и активности компании возникает «ловушка основателя» (**founder trap**). Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации.

Ловушка основателя возникает в трех случаях:

- когда руководитель перестает удовлетворять требованиям организации и не имеет больше нужных навыков для управления крупным бизнесом;
- когда руководитель не делегирует часть функций сотрудникам;
- когда руководитель стремится разобраться во всех процессах и проектах компании.



## Стадия высокой активности (Go-Go)



Рецепт успешного прохождения стадии высокой активности.

- Гибкость - самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности.
- Руководитель компании должен определить основные приоритеты работы и отклонить все неприоритетные вопросы.
- Руководители должны постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру, пересматривать функции и KPI сотрудников, следить за качественной работой внутренних процессов обмена информацией и контроля за движением денежных средств.
- Делегирование становится особо важным навыком в компании. Так как руководители не обладают нужным опытом в области делегирования функций рекомендуется начинать делегирование не одному человеку, а группе людей.
- Поощрение коллективной работы помогает укрепить корпоративный дух и создать сплоченную команду в компании.

23

## Стадия юности (Adolescence)



На стадии юности по Адизесу компания переживает свое *второе рождение*. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних конфликтов в компании, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.

На стадии юности культура управления компанией должна трансформироваться из абсолютной монархии в конституционную монархию. По факту должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов.



24

## Стадия юности (Adolescence)



На этапе юности на место основателя компании приходит **профессиональный менеджер**, который меняет подход и стиль принятия решений. Вместо привычного «Go-go», новый менеджер скорее ответит «нетнет», так как он стремится организовать существующие проекты и процессы в компании. Новый менеджер часто встречает оппозицию в лице «старых» сотрудников компании, которые в отсутствие налаженной системы хранения информации становятся обладателями ценных данных и получают излишнюю власть.



25

## Стадия юности (Adolescence)



Последняя группа проблем на стадии юности компании связана с необходимостью **пересмотра целей бизнеса**. На стадии высокой активности основной акцент работы компании заключается в росте продаж, на стадии юности этот акцент должен быть *смещен к росту прибыли*.

Компания должна научиться повышать свою рентабельность продаж и начать работать «умнее». Новые задачи и проекты принимаются если они не только повышают продажи, но и повышают доходность продаж.

26

## Стадия юности (Adolescence)



Проблемы и ошибки в бизнесе на стадии юности

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников	Снижение уважения и доверия к руководству
Вражда между старыми и новыми сотрудниками	Уход ценных сотрудников из компании
Отсутствие целей и фокуса на прибыль	Невозможность контролировать прибыльность бизнеса
Рост прибыли при стагнации продаж	Рост прибыли при снижении продаж
Низкий уровень делегирования полномочий и децентрализации управления	Полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления
Периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей	Отсутствие развития и «паралич» организации в результате смены стиля управления
Снижение фокуса и слабое управление ростом продаж	Снижение инвестиций в развитие бизнеса

27

## Стадия юности (Adolescence)



Рост напряжения внутри компании и развитие внутреннего конфликта между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным руководителем компании, между сотрудниками и основателем может привести к одной из двух ситуаций:

- наемный руководитель увольняется и основатель бизнеса снова «берет штурвал в свои руки»;
- наемный руководитель получает избыточную власть и через Совет директоров исключает основателя из бизнеса.



28

## Стадия юности (Adolescence)



Рецепт успешного прохождения этапа юности:

- Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления компании.
- В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.
- На данном этапе высокое значение приобретает миссия и ценности компании (которые раньше были только в голове основателя).

29

## Стадия расцвета бизнеса (Prime)



Этап расцвета представляет собой золотой век для бизнеса. Компания занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении.



У компании установлены четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлажено, как единый механизм.

30

## Стадия расцвета бизнеса (Prime)



Проблемы бизнеса на стадии расцвета

- Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета - возникновение желания сохранить все как есть. «Итак все работает хорошо», «У нас хороший продукт и хорошая доля рынка, нам не нужно выдумывать что-то новое», «Не стоит рисковать и экспериментировать» - наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса.
- Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета - нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, но на это уходит время.

31

## Стадия расцвета бизнеса (Prime)



### Рецепт успешного прохождения расцвета

Рецепт прост - постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Как только компания начинает «стоять на месте» и перестает делать какие-либо усилия к освоению новых источников роста, она начинает стареть. В начальный период старения руководство компании может не замечать упадок, так как этот процесс достаточно плавный и может очень растянуться во времени. Продажи и рентабельность компании еще долго имеют положительную динамику, но темпы роста замедляются, переходя постепенно в стагнацию.

32

## Стадии стареющей компании по Адизесу



Кривая жизненного цикла стареющей компании постепенно изменяет свое направление и переходит в нисходящий вид. Процессы и проблемы стареющих организаций примерно одинаковы и присутствуют на всех этапах старения (стабильность, аристократия, ранняя бюрократия и бюрократизация). Этапы старения отличаются между собой только по интенсивности и масштабу проблем.



33

## Стадия стабильности бизнеса (Stable)



Этап стабильности бизнеса - это первый шаг к старению компании.

На этапе стабильности продажи уже не растут, но еще и не начинают снижаться, и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребностями клиентов. Компания практически утрачивает связь с внешним миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям.

В компании начинают преобладать краткосрочные цели и задачи. Долгосрочные проекты останавливаются, инвестиции в исследования и разработку сокращаются.



34

## Аристократия (Aristocracy)



Если компания на этапе стабильности перестает инвестировать в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения, бизнес переходит на стадию развития аристократии.

Аристократия характеризуется интенсивным развитием «тяжелого» и массивного административного аппарата. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж, сформировавшийся административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал.



35

## Аристократия (Aristocracy)



Бизнес на стадии развития аристократии начинает улучшать головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка, начинает осознавать тенденцию снижения продаж, но не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Вся информация преподносится в положительном ключе, и компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.



36

## Ранняя бюрократия (Early Bureaucracy)



Восьмой этап модели жизненного цикла Адизеса неоднократно менял свое название и длительное время назывался «Salem City» (из пьесы американского драматурга А. Миллера, в котором велась активная «охота на ведьм»). На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей (или акционеров). Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре, все начинают обвинять друг друга.

Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.



37

## Бюрократизация (Bureaucrasy)



Если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса после прохождения этапа ранней бюрократии и проведения чистки управленческого персонала, бизнес переходит в стадию бюрократизации. Хаос и неопределенность, возникшие на этапе ранней бюрократии, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решения.

Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность реагировать на изменения рынка значительно снижаются. *Компания приобретает определенную инерцию, которую невозможно преодолеть или изменить.*

38

## Бюрократизация (Bureaucrasy)



Бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию из внешних источников, сам по себе он абсолютно неэффективен. При потере субсидирования компания может начать реорганизацию, сократить размер и оптимизировать внутренние процессы, либо закончить свою деятельность на рынке.



39

## Смерть компании (Death)



Завершение работы организации на рынке - длительный процесс, характеризующийся медленным выводом инвестиций.

Закрывание оформляется как банкротство, поглощение или добровольная ликвидация. Компания полностью теряет способность генерировать доход и выполнять обязательства.



Таким образом, жизненный цикл организации по И.Адизесу становится основой для выявления рисков, которые могут повлиять на основные процессы организации.

40

## Жизненный цикл Пятерочки



История «Пятерочки» это классический пример быстрого прохождения ранних стадий и перехода к зрелости в составе холдинга.

### «Младенчество» (1999 г.):

Первый магазин «Пятерочка» открылся в Санкт-Петербурге. Это стадия зарождения, где основой были энтузиазм основателей и операционная деятельность. Главная сложность - «ловушка основателя» и поиск жизнеспособной бизнес-модели. Выходом стало создание четкой концепции «жесткого дискаунтера».



41

## Жизненный цикл Пятерочки



**Стадия быстрого роста:** Компания агрессивно расширяется, сначала в Санкт-Петербурге, а затем и в других регионах. Это период высоких темпов роста, захвата рынка и экспансии. Сложность здесь «смерть в младенчестве» из-за слишком быстрого роста отлаженных систем. Выходом стало привлечение инвестиций и начало выстраивания административной функции.

**«Юность»:** Компания выходит на IPO в 2005 году. Это этап, когда основатели начинают передавать власть профессиональным менеджерам. Возникает конфликт между старым «предпринимательским» духом и необходимостью формализации процессов. Выходом стало слияние с «Перекрёстком» в 2006 году и образование X5 Retail Group, что ознаменовало переход к следующей стадии уже в рамках более крупной структуры.



42

## Жизненный цикл Пятерочки



**«Расцвет» (в составе X5):** После интеграции «Пятерочка» стала ключевым активом холдинга. На этой стадии компания имеет четкую стратегию, отлаженные процессы. Примером такого баланса служит Стратегическая программа повышения операционной эффективности, запущенная в 2009 году, которая охватывала все направления деятельности и позволяла поддерживать высокие темпы роста при контроле затрат.

**Текущий этап «Стабильность» или «Аристократизм»:** Сейчас «Пятерочка» это основа бизнеса X5. Однако, как часть огромной корпорации, она подвержена бюрократизации. Как отмечают эксперты, X5 Retail Group известна своей высокой степенью бюрократии, где всё завязано на сложных процессах, что иногда приводит к потере гибкости. Это больше соответствует стадии «Аристократизм», где акцент смещается на формальности и процедуры.



43

## Жизненный цикл Перекрестка



«Перекрёсток» — более старый игрок, и его путь в составе X5 отражает попытку уйти от старения через обновление формата.

«Расцвет» (до 2006 г.): До слияния «Перекрёсток» был одной из ведущих сетей супермаркетов в Москве. Он находился в стадии расцвета, имея узнаваемый бренд и лояльную аудиторию.

«Стабильность» (после слияния): После объединения с «Пятёрочкой» сеть вошла в стабильную фазу. Фокус сместился на оптимизацию, а не на взрывной рост. Внедрялись единые стандарты и системы, такие как ERP на базе SAP, что характерно для административной фазы.



44

## Жизненный цикл Перекрестка



Попытка «Омолождения»: В последние годы «Перекрёсток» активно обновляет свой формат, делая упор на fresh-продукцию, улучшенный сервис и премиальные категории. Это осознанная попытка вернуть предпринимательскую жилку и уйти от стагнации, которая неизбежно наступает на стадии «Аристократизма». Компания борется с «ловушкой основателя», но уже на новом витке, пытаясь переизобрести себя для новой аудитории.



45

## Жизненный цикл Чижика



«Чижик» это кейс X5, демонстрирующий, как корпорация может создать новый бизнес с нуля, минуя ранние смертельные ловушки.

«Зарождение» и «Младенчество» (с 2020 г.): X5 разработала концепцию новой сети «жестких дискаунтеров». В отличие от «Пятёрочки» 90-х, этот проект сразу создавался профессиональной командой с опорой на ресурсы и опыт гиганта. Это позволило избежать классических проблем «несостоявшегося предпринимателя» и «ловушки основателя», так как с самого начала были заложены правильные процессы.



46

## Жизненный цикл Чижика

**Стадия активного роста:** С момента запуска «Чижик» демонстрирует рекордные темпы роста, открывая сотни магазинов в год. При этом, используя наработанные компетенции X5 в логистике, закупках и IT, он быстро проходит стадию «Юности» без болезненной потери управляемости. Сложность здесь «смерть в младенчестве» из-за масштабов, но X5 нивелирует ее своими ресурсами.

**Текущий этап («Расцвет»):** «Чижик» сейчас, вероятно, находится на пике своей формы. Он сочетает предпринимательский драйв с мощной административной и производственной поддержкой материнской компании. Это идеальный пример внутреннего стартапа, который достиг стадии расцвета.



47

## Текущее положение X5



X5 Group в настоящее время демонстрирует признаки, характерные для перехода от стадии «Аристократизм» к «Ранней бюрократизации» по модели Адизеса.

- компания настолько огромна, что взаимодействие между подразделениями и с внешним миром строится на сложных, многоступенчатых процессах.
- наблюдается гипертрофированное развитие контрольных и административных функций. Компания внедрила многоуровневую систему управления рисками и внутреннего контроля с регулярным мониторингом и количественной оценкой рисков. Назначение нового финансового директора в 2025 году с фокусом на "управление рисками" и "адаптацию финансовой структуры" подтверждает приоритет формальных процедур над предпринимательской гибкостью.
- В 2011-2013 годах X5 провела децентрализацию управления форматами, признав жесткую централизацию ошибочной: коммерческая и логистическая службы были разделены по форматам для повышения операционной эффективности. Это представляет собой попытку усилить предпринимательскую функцию и сдержать избыточную бюрократизацию.

48

## Тема 8. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества организации

### Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив



Метод SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, SNW-анализа и т.д.



2

### Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив



SWOT-анализ применяется для:

1. Анализа факторов конкурентного окружения: совместного изучения внешней и внутренней среды и установления связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.
2. Анализа эффективности действующей стратегии.
3. Планирования реализации стратегий. При планировании реализации стратегий, разработанных на основе SWOT моделей, используют матрицы balanced scorecard (сбалансированной системы показателей). Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.

3

### Технология проведения SWOT-анализа и выработки стратегических альтернатив



SWOT-анализ применяется для:

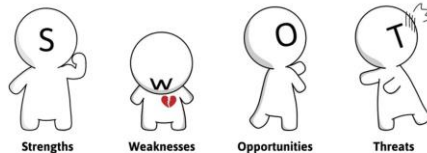
4. Конкурентной разведки. По данным обзора (Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company, 1998.) в 55,2% случаев SWOT-анализ широко используется в конкурентной разведке.
5. Анализа рынка продукта/услуги. Практически все бизнес-планы, составленные как для внутреннего использования, так и для представления инвесторам или в кредитные учреждения, должны содержать SWO анализ проекта.
6. Выбора из нескольких стратегических альтернатив.

4

## Направления развития SWOT анализа



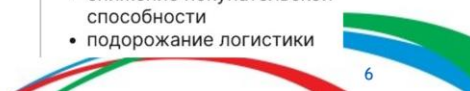
- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;
- разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке



## SWOT анализ



<p><b>Strengths</b> Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• необычные модели</li> <li>• большой выбор производителей</li> <li>• хорошие условия программы лояльности</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b> Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие собственных пунктов выдачи заказов</li> <li>• отсутствие средств на большие рекламные кампании</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b> Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уход зарубежных конкурентов с рынка</li> <li>• новые технологии: виртуальная примерка</li> </ul>	<p><b>Threats</b> Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• появление новых конкурентов</li> <li>• увеличение налогов</li> <li>• снижение покупательской способности</li> <li>• подорожание логистики</li> </ul>



## Методика проведения анализа и построения матрицы



В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны вашего предприятия, а также рыночные возможности и угрозы:

1. Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или это та особенность, которая предоставляет ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.;
2. Слабые стороны предприятия - это отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удается осуществить по сравнению с другими компаниями, ставящее вас в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.;
3. Угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.;
4. Возможности - благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.



### Методика проведения анализа и построения матрицы



После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле СИ-В	Поле СИ-У
Слабые стороны 1. 2.	Поле СЛ-В	Поле СЛ-У

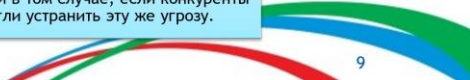
Внешние факторы	<b>O</b> Возможности	<b>T</b> Угрозы
Внутренние факторы	<b>S</b> Сильные стороны	<b>W</b> Слабые стороны
	<b>Стратегия SO</b> Реализация возможностей через наши сильные стороны	<b>Стратегия ST</b> Использование сильных сторон для нейтрализации угроз
	<b>Стратегия WO</b> Использование возможностей для минимизации слабых сторон	<b>Стратегия WT</b> Минимизация рисков на фоне угроз и слабостей



### Методика проведения анализа и построения матрицы



<p>Комбинацию «В-СИ» следует использовать как ориентиры стратегического развития. В отношении поля СИ-В, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.</p>	<p>В отношении поля СИ-У, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Комбинацию «угрозы - слабые стороны» следует рассматривать как ограничения стратегического развития.</p>
<p>Комбинацию «В-СЛ» следует применять для внутренних преобразований. В отношении поля СЛ-В, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.</p>	<p>В отношении поля СЛ-У, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.</p>



### SWOT анализ X5



<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидерство по масштабу и доле рынка (16,6%)</li> <li>2. Развитая IT-инфраструктура (свой Дата-центр, AI)</li> <li>3. Эффективная ESG-стратегия</li> </ol>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая долговая нагрузка (407 млрд руб.)</li> <li>2. Снижение чистой прибыли (маржинальность падает)</li> <li>3. Сложность управления гипер-сетью (29,7 тыс. точек)</li> </ol>
X5	
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Импортозамещение и прямые закупки в Азии</li> <li>2. Региональная экспансия (Дальний Восток, TOP)</li> <li>3. Рост сегмента «жестких дискаунтеров» (Чижик)</li> </ol>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции (Магнит, региональные сети)</li> <li>2. Макроэкономическая нестабильность (ставки, инфляция)</li> <li>3. Регуляторные риски (контроль цен)</li> </ol>



## Построение матрицы SWOT анализа



	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	<p><b>Стратегия SO</b> Использовать масштаб и IT-платформу для создания «умного» импортного на базе нового распределительного центра в Приморье, что позволит заместить импортные цепочки и усилить ценовое преимущество.</p>	<p><b>Стратегия WO</b> Сделать сеть «Чижик» основным драйвером роста, компенсируя снижение маржи в форматах «Пятерочка» и «Перекресток» за счет высокой оборачиваемости и прямых контрактов с поставщиками, что также снизит долговую нагрузку за счет более быстрого возврата инвестиций.</p>
Угрозы (T)	<p><b>Стратегия ST</b> Использовать запуск AI для внедрения динамического ценообразования и анализа цен конкурентов в реальном времени, что позволит гибко реагировать на ценовые войны без потери маржинальности и без нарушения регуляторных требований.</p>	<p><b>Стратегия WT</b> В условиях высокой ключевой ставки и высокой долговой нагрузки временно сократить капитальные затраты на открытие новых магазинов, перенаправив ресурсы на оптимизацию ассортимента и повышение эффективности существующих точек, чтобы защитить EBITDA и снизить потребность в дорогом заемном финансировании.</p>

11

## Построение матрицы «угроз»



Построение матрицы «угроз» формируется в такой последовательности: сверху, по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»); слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

12

## Построение матрицы «угроз»



- Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.
- Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке.
- Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.
- Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

13

## Профиль среды



Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

А - важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;

В - влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния;

С - направленности влияния по шкале: +1 - позитивная, -1 - негативная.

14

## Профиль среды



Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D=A \times B \times C$
1.				
2.				
3.				

Далее все три экспертных оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

По этой оценке, руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

15

## Профиль среды Х5



Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \times B \times C$
1. Усиление конкуренции (ценовые войны со стороны Магнита и региональных сетей)	3 (большая)	3 (сильное)	-1 (негативная)	-9
2. Макроэкономическая нестабильность (высокая ключевая ставка, инфляция издержек)	3 (большая)	3 (сильное)	-1 (негативная)	-9
3. Регуляторные риски (ограничение наценок на социально значимые товары)	3 (большая)	2 (умеренное)	-1 (негативная)	-6
4. Развитие сегмента жестких дискаунтеров (возможность масштабирования сети «Чижик»)	3 (большая)	3 (сильное)	+1 (позитивная)	+9
5. Импортзамещение и прямые закупки в Азии (снижение зависимости от западных поставок)	2 (умеренная)	3 (сильное)	+1 (позитивная)	+6
6. Региональная экспансия (строительство РЦ на Дальнем Востоке, ТОР)	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивная)	+4
7. Технологические сбои из-за зависимости от импортного ПО/оборудования	2 (умеренная)	2 (умеренное)	-1 (негативная)	-4

16

## Профиль среды Х5



- **Факторы с наибольшей абсолютной величиной (-9 и 9)** требуют первоочередного внимания руководства: Усиление конкуренции и макроэкономическая нестабильность представляют собой критические угрозы, а развитие формата «Чижик» ключевую стратегическую возможность.
- **Факторы со степенью важности  $\pm 6$**  (регуляторные риски и прямые закупки в Азии) также значимы, но их влияние несколько ниже; они должны учитываться при среднесрочном планировании.
- **Факторы с оценкой  $\pm 4$**  (региональная экспансия, технологические сбои) требуют мониторинга, но не являются первостепенными для немедленных действий.

17

## Построение матрицы «возможностей»



Для успешного анализа окружения организации методом SWOT-анализа важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей:

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

18

## Построение матрицы «возможностей»



Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации.

Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать.

Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации.

19

## Построение матрицы «возможностей»



Вероятность использования возможности	Степень влияния на организацию		
	Сильное ПОЛЕ ВС	Умеренное ПОЛЕ ВУ	Малое ПОЛЕ ВМ
Высокая	Рост сегмента жестких дискаунтеров («Чижики»)	Импортозамещение и прямые закупки в Азии	-
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
	Региональная экспансия (строительство РЦ на Дальнем Востоке)	Развитие ESG-проектов и «зеленой» упаковки	-
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ
	-	Приобретение региональных конкурентов (М&А)	Выход на международные рынки (в текущих условиях)

20

## Правила проведения SWOT-анализа



### Правило 1. Фокусировать сферу анализа.

- Анализ всего бизнеса → слишком обобщен, бесполезен для управления
- Анализировать конкретный рынок, сегмент или продукт

### Правило 2. Различать элементы SWOT.

- Сильные и слабые стороны - внутренние факторы, подконтрольны компании
- Возможности и угрозы - внешние факторы, неподвластны организации

### Правило 3. Учитывать восприятие рынка.

- Сила = только то, что покупатели считают силой (в сравнении с конкурентами)
- Выбирать только наиболее значимые преимущества и слабости
- Ранжировать их по важности в глазах потребителей

### Правило 4. Быть объективным.

- Использовать групповую дискуссию, а не мнение одного человека
- Опирайтесь на факты и данные исследований, а не на подозрения менеджеров

### Правило 5. Избегать общих формулировок.

- Пространные и двусмысленные заявления снижают ценность анализа
- Чем точнее формулировки, тем выше практическая полезность



21

## Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента



Одним из инструментов стратегического менеджмента является портфельный анализ, который проводят диверсифицированные компании, желая установить, в каком же положении находятся их бизнес-единицы в настоящее время.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, - это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

22

## Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента



О портфеле предприятия говорят в двух случаях:

1. Одно предприятие (владелец предприятия) имеет добывающее производство, перерабатывающее производство и организует сбыт производимой продукции. В этом случае все направления деятельности предприятия (стратегические единицы бизнеса) взаимосвязаны.

2. Владелец обладает не связанными стратегическими единицами - туристическое агентство, сельскохозяйственное производство, производство макаронных изделий и т.п.

Обязательное условие идентификации подразделения фирмы в качестве стратегической единицы бизнеса - элемент самостоятельности в управлении, что позволяет сравнивать стратегические единицы бизнеса между собой и с конкурентами.

23

## Жизненный цикл товара



Теоретической базой портфельного анализа является концепция жизненного цикла товара (один и тот же товар может находиться на разных стадиях жизненного цикла на разных рынках, у одного предприятия могут быть продукты, которые в настоящий момент времени находятся на разных стадиях жизненного цикла).



Рис. 11.4. Жизненный цикл продукта

24

## Жизненный цикл товара



Классические представления о жизненном цикле продукта можно охарактеризовать следующим образом:

- жизнь любого товара ограничена;
- история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;
- различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;
- жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;
- прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.
- опытная кривая (если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами).



25

## Процесс портфельного анализа идет по одной схеме



**Этап 1.** Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, по следующим критериям:

- бизнес-единица обслуживает рынок, а не работает на другие подразделения предприятия;
- имеет своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы контролирует ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

Бизнес-единица может представлять собой в зависимости от сложившейся на предприятии структуры управления:

- подразделение предприятия (дивизиональная структура);
- продуктовую линию (организации с функциональной структурой);
- отдельный продукт (матричная структура);
- отдельную фирму.



## Процесс портфельного анализа идет по одной схеме



**Этап 2.** Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

Различные критерии оценки перспектив развития рынка и деятельности бизнес-единиц на этих рынках:

- прибыльность;
- рентабельность;
- наличие лидирующих позиций;
- высокие технологии;
- большой ассортимент;
- низкая цена и т.д.



## Процесс портфельного анализа идет по одной схеме



**Этап 3.** На основе выбранных критериев руководство фирмы строит матрицу портфельного анализа и позиционирует свои стратегические единицы бизнеса в том или ином месте, в зависимости от реального положения на рынке.

**Этап 4.** Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению. Принимается решение о корректировке бизнес-стратегий.



## Достоинства/недостатки



### Достоинства портфельного анализа

- определение положения стратегических единиц бизнеса на рынке и перспектив развития
- определение вклада каждой бизнес -единицы в корпоративный портфель

### Недостатки портфельного анализа

- требует полной и надежной информации о состоянии рынка, о сильных и слабых сторонах предприятия и его основных конкурентах;
- предполагает проведение большой работы по сегментации рынка, по сбору информации, которая может отсутствовать в явном виде;
- использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее

29

## Методы портфельного анализа



1. Матрица Бостонской консультационной группы (относительная доля рынка и темп роста рынка).
2. Матрица Маккинси - General-Electric (привлекательность отрасли и конкурентоспособность).
3. Матрица Ансоффа (товар и рынок).
4. Трехмерная схема Абея (сегменты рынка, технологии и характеристики потребностей).

30

## Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)



В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста/доли рынка лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

- ❖ выход на рынок (товар - «проблема») - отрицательная прибыль;
- ❖ рост (товар - «звезда») - рост прибыли;
- ❖ зрелость (товар - «дойная корова») - получение больших денежных средств;
- ❖ спад (товар - «собака») - снижение прибыли.

31

## Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)



32

## Гипотезы матрицы БКГ



В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы:

1. Первая гипотеза основана на эффекте опыта и предполагает, что существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества, связанного с уровнем издержек производства. Из этой гипотезы следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
2. Вторая гипотеза основана на модели жизненного цикла товара и предполагает, что присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

33

## Группы рынков



В том случае, когда обе гипотезы выполняются (а это бывает не всегда), можно выделить четыре группы рынков с разными стратегическими целями и финансовыми потребностями.



34

## Товар - «проблема»



Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус товара - «проблемы»:

- ✓ могут оказаться очень перспективными;
- ✓ нуждаются в существенной финансовой поддержке центра;
- ✓ характеризуются большими отрицательными финансовыми потоками;
- ✓ могут стать товарами - «звездами»;
- ✓ следует точно знать, когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля;
- ✓ если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар- «звезду».



35

## Товары «звезды»



- это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла:

- ✓ приносят достаточно средств;
- ✓ требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста;
- ✓ данный продукт может превратиться в товар- «дойную корову»;
- ✓ важны будущие доходы товара- «звезды», а не текущие.



36

## Товары «дойные коровы»



Когда темп роста рынка замедляется, товары «звезды» становятся «дойными коровами»:

- ✓ занимают лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста;
- ✓ не требуют больших инвестиций;
- ✓ обеспечивают значительные положительные денежные потоки;
- ✓ обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты.



37

## Товары «собаки»



Товары «собаки» - это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях:

- ✓ чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные;
- ✓ можно попробовать повысить цены, либо перенацелить время и деньги на что-нибудь более стоящее;
- ✓ от этих бизнес-единиц следует избавляться.



38

## Развитие продуктов



Желаемая последовательность развития продуктов:

«Проблема» -> «Звезда» -> «Дойная корова» -> «Собака»

Сбалансированный номенклатурный портфель предприятия:	Типичный несбалансированный портфель:
2-3 товара «коровы»; 1-2 «звезды»; 1-2 «проблемы» в качестве задела на будущее; небольшое число товаров «собак».	один товар - «корова» много «собак»; несколько «проблем»; нет товаров - «звезд», способных занять место «коров».

39

## Динамичный корпоративный портфель



1. «Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров - «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;
2. «Траектория последователя». Средства от продажи товаров - «дойных коров» инвестируются в товар - «проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар - «проблема» превращается в «звезду»;
3. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар - «звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;
4. «Траектория перманентной посредственности». Товару - «проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар - «собака»).

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).



40

### Достоинства матрицы Бостонской консультационной группы:



- стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия, устанавливать для него цели и перераспределять ресурсы;
- дает простую и наглядную картину сравнительной «силы» каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;
- показывает, как способность каждой бизнес-единицы генерировать поток доходов, так и ее потребность в финансировании;
- стимулирует использование данных о внешней среде;
- поднимает проблему соответствия финансовых потоков потребностям расширения и роста бизнеса.

41

### Недостатки матрицы Бостонской консультационной группы:



- в матрице предусмотрены только два измерения - рост рынка и относительная доля рынка, не рассматриваются многие другие факторы роста;
- позиция стратегической единицы бизнеса существенно зависит от определения границ и масштабов рынка;
- на практике не всегда ясно, как рост рынка/доли рынка влияет на прибыльность бизнеса. Гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства;
- игнорируется взаимозависимость хозяйственных единиц;
- игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

42

### Матрица БКГ для бизнес-единиц Х5



Доля рынка / Рост рынка	Высокая доля рынка	Низкая доля рынка
Высокий рост	«Звёзды» • Чижик	«Вопросительные знаки» • 5Post • Около
Низкий рост	«Дойные коровы» • Пятёрочка • Красный Яр • Слата	«Собаки» • Перекрёсток

43

### Матрица Ансоффа



В контексте четырехпольного анализа в инструменте SWOT, перед руководителями и топ менеджерами формируется единое представление о том, какой вид стратегии необходимо выбрать по матрице Ансоффа:



### Матрица Ансоффа



		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диферсификации

### Матрица Ансоффа



	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	<p><b>Совершенствование деятельности</b></p> <p>Альтернативы интенсивного роста: развитие первичного спроса путем привлечения новых пользователей товара, побуждения покупателей к более частому использованию или к большему разовому потреблению, поиск новых возможностей использования товара увеличение доли рынка за счет привлечения покупателей посредством активных маркетинговых мероприятий приобретение рынков путем слияния или поглощения фирм-конкурентов рационализация рынка - фокусирование на рентабельных рыночных сегментах, уход из некоторых сегментов рынка, повышение эффективности продаж</p>	<p><b>Стратегия развития рынка - поиск новых рынков/новых сегментов рынка для уже освоенных товаров</b></p> <p>Альтернативные варианты реализации стратегии: освоение новых сегментов на том же рынке выход на новые рынки внутри страны и в других странах.</p>
Новый товар	<p><b>Товарная экспансия - стратегия разработки новых/совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж</b></p> <p>Альтернативные варианты реализации стратегии: добавление потребительских характеристик товара расширение товарной номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции</p>	<p><b>Диверсификация</b></p> <p>Разработка новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков</p>

## Матрица McKinsey - General Electric



Другая разновидность портфельной матрицы, получившая название «экран бизнеса», была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric.

McKinsey  
&Company

Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса.



## Матрица McKinsey - General Electric



Отличие модели McKinsey заключается в рассмотрении существенно больше данных, чем Бостонская матрица, а именно:

- фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «**привлекательность рынка (отрасли)**» (размер, темпы роста отрасли, диверсифицированность, прибыльность, уровень конкуренции, политические, экономические, социальные и технологические факторы);
- фактор доли рынка - в **стратегическое положение** (конкурентные позиции) **бизнес-единиц** (размер, темпы роста, доля рынка, прибыльность, имидж, сильные и слабые стороны).



## Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey General Electric



### 1. Оценить привлекательность отрасли:

- а) выбрать существенные критерии оценки (ключевые факторы успеха для данного отраслевого рынка);
- б) присвоить вес каждому фактору, который отражает его значимость в свете корпоративных целей (сумма весов равна единице);
- в) дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный);
- г) умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку/рейтинг привлекательности рынка данной СЕБ.



### Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey General Electric



2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию с использованием процедуры предыдущего этапа.

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, позиционируются, и их параметры вносятся в матрицу. При этом координаты центров каждой окружности совпадают с вычисленными на этапах 1 и 2 параметрами соответствующих бизнес-единиц. Построенная таким образом матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.



### Методика построения матрицы портфельного анализа McKinsey General Electric



4. Текущее состояние корпоративного портфеля проецируется в будущее: оценить влияние прогнозируемых изменений внешней среды на будущую привлекательность отрасли и конкурентную позицию стратегической единицы бизнеса.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого, либо имеются средние оценки по всем критериям.



### Матрица портфельного анализа McKinsey-General Electric



		Эффективность бизнеса		
		высокая	средняя	низкая
Привлекательность рынка	высокая	Защищенная позиция (тах инвестиции)	Инвестиции в расширение производства	Избирательное расширение (специализация)
	средняя	Избирательное расширение (прибыльные сегменты)	Избирательность / Управление, ориентированное на доходы	Ограниченное расширение / «Уборка урожая»
	низкая	Защита и переориентация (концентрация)	Управление, ориентированное на доходы	Ликвидация



## Матрица портфельного анализа McKinsey- General Electric



Российский университет  
дружбы народов

Основные стратегические альтернативы данной матрицы:

1. инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
2. инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
3. инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
4. снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
5. деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

53

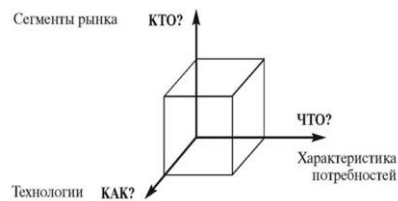
## Трехмерная схема Абеля



Российский университет  
дружбы народов

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?)
- потребности покупателей (что?)
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?)



54

## Трехмерная схема Абеля



Российский университет  
дружбы народов

Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения технологии производства и сбыта продукции.

### Пример заполнения матрицы Абеля

Функции товара	Потребители	Технологии
Интеллектуальный отдых (концерт)	Зрители	Концертный бизнес
Пассивный отдых (отель)	Гости	Гостиничное хозяйство
Активный отдых (спортзал)	Спортсмены	Спортивный клуб

55

## Портфельные матрицы

Российский университет  
дружбы народов

Применение портфельных матриц предполагает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут приносить желаемые результаты. Фактически происходит подбор стратегии к заданным условиям. Внимание концентрируется на завершающем выборе стратегических позиций, а не на разворачивании интегрируемых и не очевидных стратегических перспектив. В данном случае аналитик не создает стратегии, а занимается простым подбором.

Различие методов портфельного анализа состоит в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц и привлекательности рынка. В целом следует выделить важную особенность портфельного анализа: *это не только методический подход к анализу ситуаций и проблем предприятия, но также и набор возможных типичных стратегий.*



56

## Тема 9. Оценка действующей стратегии организации

### Критерии и показатели оценки функционирования организации



Для управления эффективностью организации необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития, функционирования организаций в условиях постоянных изменений, с учетом современных складывающихся представлений об эффективной организации.



2

### Характерные черты эффективной организации



Общие черты эффективности	Глобальность Гипергибкость и адаптивность Непрерывное совершенствование и нововведения Фокусирование на интересах заинтересованных групп
Структурные характеристики	Децентрализованные Сетевые Самоорганизуемые Контролируемые через культуру и ценности Проницаемые границы Внутреннее отсутствие границ Соответствие между структурой и процессными задачами
Информационные процессы	Укрепление индивидов и группы Самоконтроль и самостоятельное определение ответственности Членство в различных структурах организации Перекрестные функции
Менеджмент	Лидерство без контроля Меньше требовать, указывать, оценивать или организовывать Больше контактировать, работать в сети Толерантность к неясности Вера в людей



3

### Критерии результативности деятельности организации по Д. Скотт Синку



При решении проблемы критериев и показателей эффективности хозяйственной деятельности организации необходимо учитывать принятые в мировой науке подходы, в соответствии с которыми выделяют, по меньшей мере, **семь критериев оценки**.



4

## 1. Действенность



Российский университет  
дружбы народов



**Действенность** - это степень достижения системой поставленных перед ней целей.

Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения – *расчет индексов действенности*, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

5

## 2. Экономичность



Российский университет  
дружбы народов

**Экономичность** - это степень использования системой «нужных» вещей.

Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.



6

## 3. Качество



Российский университет  
дружбы народов

**Качество** - это степень соответствия системы требованиям, спецификации и ожиданиям клиентов.

Традиционные определения качества предоставляемых работ (услуг) включают соответствие спецификациям и своевременности предоставления работ (услуг) (в сроки и в то время, которое удобно для потребителей).



7

## 4. Прибыльность



**Прибыльность** - это соотношение между валовыми доходами (или сметой) и суммарными издержками (или фактическими расходами).

Показателями прибыльности являются:

- уровень прибыли, отнесенный к объему продаж;
- соотношение прибыли к совокупным активам;
- отношение прибыли к собственному капиталу



8

## 5. Производительность



**Производительность** - это соотношение количества работ (услуг) и количества затрат на их реализацию (если разложить приведенное определение, то можно увидеть, что в его числителе содержится элемент действительности, а в знаменателе присутствует элемент экономичности).

9

## 6. Качество трудовой жизни



**Качество трудовой жизни** - престижность работы, чувство безопасности, уверенности, удовлетворенности работников фирмы, включая управленческий персонал.

Методы измерения направлены на определение степени соответствия личных представлений работников о социальнопсихологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и проживания.



10

## 7. Внедрение новшеств



**Внедрение новшеств** отражает реальное использование новых достижений в области современной техники, в управлении и в организации для достижения поставленных целей.



Представленный перечень показателей оценки эффективности функционирования организации ложится в основу разработки системы сбалансированных показателей в стратегическом планировании. На этапе анализа важно выявить динамику изменения данных показателей за последние три года как минимум. Такой анализ, в том числе и финансовохозяйственной деятельности, позволит получить представление о существующем положении организации в точке «как есть» и выстроить тренды для точки «как будет».

11

## Анализ проблем в рамках действующей стратегии организации



Для анализа эффективности существующей стратегии могут быть использованы следующие показатели:

- 1) рост объема продаж организации по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли, увеличение (уменьшение) доли рынка по сравнению с конкурентами; изменение прибыли и других экономических показателей организации и их сравнение с аналогичными показателями конкурентов;
- 2) изменение финансового состояния организации и ее кредитного рейтинга; динамика курса акций организации и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров;
- 3) репутация и имидж организации у потребителей;
- 4) лидерство организации в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, скорости исполнения заказов, уровне цен, быстроте вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых потребители выбирают торговую марку.

12

## Б. Карло «Деловая стратегия»



Б. Карлоф в конце 1980-х гг. опубликовал книгу «Деловая стратегия», в которой рекомендовал проводить анализ действующей в организации стратегии путем анализа портфеля ценных бумаг, логики отрасли и деятельности самой организации. Причем последний из указанных анализов предлагается проводить в четырех аспектах, что дает представление об эффективности действующей стратегии.



13

### Аспекты анализа действующей стратегии организации



Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели	Идеальное представление о состоянии бизнеса
Внешняя эффективность	Потребности и доля на рынке; Новые отрасли предпринимательства; Потребительская оценка качества	Знание организацией структуры спроса и способность к его удовлетворению (доля организации на рынке, создание новых сфер деятельности и тд)
Внутренняя эффективность	Затраты, капитал, производительность	Эффективность использования капитала и динамика производительности
Стратегическое управление	Способность наметить курс; Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом; Способность повысить энтузиазм и заинтересованность людей в работе	Способность руководства организации осуществлять разработку стратегии и производить необходимые изменения

14

### Анализ действующей стратегии организации

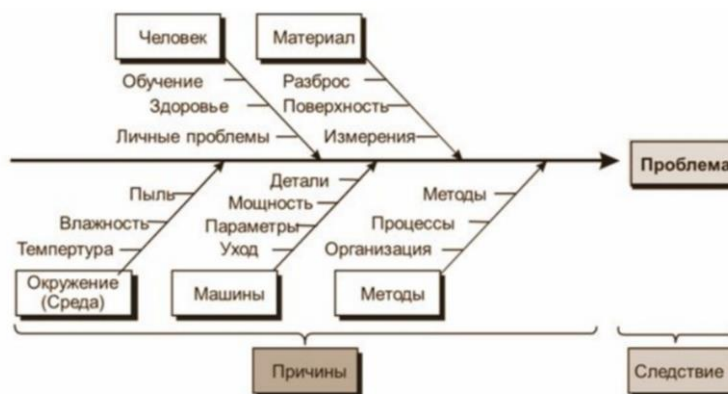


- Устойчивое финансовое и рыночное положение компании лучший показатель качественно разработанной и грамотно реализуемой стратегии.
- Неустойчивое положение компании верный признак слабой стратегии, плохой ее реализации или того и другого вместе.

Структурный подход к выявлению причин и как следствие проблем в рамках действующей стратегии представлен с помощью такого инструмента, как **диаграмма Исикавы**. Философию подхода можно сформулировать следующим образом: нужно не решать проблему в лоб, а разбираться в первичных и глубинных причинах её появления, то есть разбить большую проблему на отдельные понятные компоненты.

15

### Пример формирования диаграммы Исикавы



16

## Методы анализа действующей стратегии Российский университет дружбы народов

Методы анализа действующей стратегии разнообразны и выбираются, исходя из целей исследования и характера источников информации.

**Диверсифицированные методы** - это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления.

**Общенаучные методы** отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого типа.

**Специфические методы** - это методы, которые рождаются с учетом специфических условий функционирования систем управления и отражают особенность управленческой деятельности.

17

## Методы анализа действующей стратегии Российский университет дружбы народов

Подсистемы	Показатели	Наименование методов
Власть	Выполнение политических функций	Контент-анализ, интервью, наблюдение
	Лоббирование интересов	
	Представительство	
Рынок	Темпы роста организации	Расчетно-аналитический
	Обеспеченность ресурсами	Экспертные оценки, анализ документов, SWOT-анализ, расчетно-аналитический
	Удовлетворение потребностей	Анализ документов, социологические исследования, экспертные оценки
	Логика конкуренции	Экспертные оценки, анализ документов, SWOT-анализ
	Портфель ценных бумаг	Экспертные оценки, анализ документов, целевой и систематический поиск
	Доля на рынке	Экспертные оценки, анализ документов, целевой и систематический поиск, моделирование
Сообщество	Выполнение социальной функции	Социологические исследования, анализ документов, экспериментирование
	Экологические параметры	Анализ документов, социологические исследования, классификации
	Репутация	Экспертные оценки, доказательства

18

## Методы анализа действующей стратегии Российский университет дружбы народов

Экономическая	Производительность	Анализ документов, экспертные оценки, метод конвергенции, аналитический поиск
	Себестоимость	
	Прибыль	
	Нормы расходов	
Социальная	Объемы продаж	SWOT-анализ, экспериментирование, морфологический анализ, интуитивный и систематический поиск
	Мотивация	
	Качество трудовой жизни	
	Уровень квалификации	
	Социальная активность	
Организационная	Ценностные ориентации	Анализ документов, систематический поиск
	Отсутствие конфликтов	
	Обеспеченность информацией	
	Скорость принятия решений	
	Адаптивность, гибкость	
	Способность к развитию	
		Социологические исследования, экспериментирование
		Социологические исследования
		Интуитивно-целевой поиск

19

## Результаты применения методов анализа действующей стратегии



Российский университет дружбы народов

Наименование методов	Результат применения
Доказательства	Обоснование степени эффективности действующей стратегии
Моделирование	Осуществление перехода от реальной действительности к схеме анализа
Анализ документов	Вторичная информация об эффективности действующей стратегии
Социологические исследования	Первичная информация об эффективности действующей стратегии
SWOT-анализ	Разделение реальной действительности на внешнюю и внутреннюю среду
Экспертные оценки	Оценка степени эффективности действующей стратегии
Факторный анализ	Определение силы воздействия каждого фактора на эффективность действующей стратегии
Поиск (целевой, систематический, алгоритмический, интуитивный)	Системный учет всех факторов внешней и внутренней среды, действующих на стратегическое развитие предприятия

Таким образом, проблемный анализ на ранней стадии выявления позволяет сглаживать возможные последствия в том числе и не достижение поставленных целей и обеспечения устойчивой конкурентной позиции.

20

## Выявление стратегических проблем организации



Российский университет дружбы народов

Цель этого аналитического этапа состоит в разработке полного перечня вопросов, решение которых необходимо для создания стратегии. Этот перечень составляется на основе результатов анализа состояния компании, и также отрасли и конкурентов.

Основной акцент делается на **выводы о слабых и сильных сторонах** компании и на те соображения, которые должны быть учтены менеджерами при оценке действующей и разработке новой стратегии.



21

## Выявление стратегических проблем организации



Российский университет дружбы народов

Определить, на чем сосредоточить внимание, помогают ответы на вопросы:

- приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил;
- насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем;
- хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия (особенно против тех, влияние которых может усилиться);
- в каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей;
- может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании (где и как);
- имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки; каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии;
- необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании.

22

## Выявление стратегических проблем организации



Чисто социологические методы выявления проблем позволяют получить сравнительно надежную и часто единственно возможную информацию о проблемах организации и базируются на опросе экспертов, среди которых наибольшее значение имеет **опрос руководителя организации и его первых заместителей**. Опрос экспертов проводится методом как анкетирования, так и интервью (формализованного и неформализованного).



23

## Информационное обеспечение процесса стратегического анализа



Создание качественного информационного обеспечения для объективного раскрытия результатов деятельности коммерческой организации является важнейшей составляющей стратегического экономического анализа, а также одной из функций управления.

Под термином «информационное обеспечение» понимается, во-первых, органически взаимосвязанная совокупность элементов, взаимодействие которых организовано определенным образом в единую технологию, реализующую правила и методологические принципы эффективного преобразования информации в соответствии с потребностями управления. Во-вторых, это сведения, знания, предоставляемые потребителю в ходе работ по удовлетворению его информационных потребностей, и соответствующим образом обработанная информация.



24

## Требования к источникам информации стратегического анализа



Требование	Содержание требования
Стратегическая значимость	Источники информации стратегического анализа должны быть важными и аналитически ценными с точки зрения ориентации на решение задач стратегического управления организацией
Объективность	Источники информации стратегического анализа должны обеспечивать объективный и достоверный мониторинг рыночного позиционирования, конкурентного статуса и, особенно, внутренней бизнес-среды организации
Актуальность	Данное требование означает, что на момент проведения анализа и принятия на его основе стратегических управленческих решений источники информации должны содержать реалистичные фактологические данные, адекватно отражать исследуемые бизнес-процессы; для чего информационная база стратегического анализа должна непрерывно обновляться
Своевременность	Требуемая информация должна максимально оперативно поступать к аналитику, что является одним из важнейших условий эффективности стратегического анализа

25

### Требования к источникам информации стратегического анализа



Релевантность	Источники информации должны иметь непосредственное или опосредованное отношение к объекту стратегического анализа
Единство	Данное требование означает обязательность наличия в организации единой информационной базы, интегрирующей на корпоративном уровне все информационные ресурсы и обеспечивающей согласованность и непротиворечивость исходных данных и результатов стратегического анализа
Системность	Информационная база стратегического анализа должна объединять, систематизировать и на этой основе качественно структурировать различную по источникам, характеру и содержанию информацию
Сопоставимость	Одним из требований, предъявляемых к качеству информации стратегического анализа, является сопоставимость по объекту исследования, периоду времени, методике исчисления аналитических показателей и другим аналогичным аспектам
Полнота	Информационная база стратегического анализа должна содержать достаточно подробную информацию, характеризующую внешнюю и внутреннюю бизнес-среду организации
Рациональность	Источники информации стратегического анализа не должны быть избыточными, что обеспечивает снижение необоснованных затрат временных, финансовых и информационно-технологических ресурсов на сбор, обработку, хранение и использование информации в процессе стратегического управления организацией

### Аккумулятивное и аналитическая обработка информации



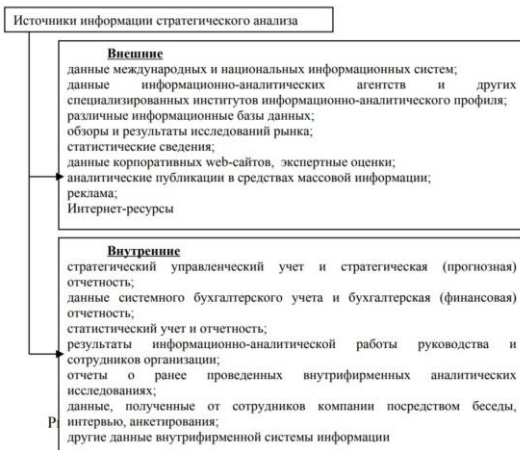
Следующей стадией процесса информационного обеспечения стратегического анализа являются аккумулятивное и аналитическая обработка информации, необходимой для удовлетворения установленных ранее информационных потребностей.



В рамках данной стадии производятся определение и отбор внутренних и внешних источников информации, устанавливаются сроки ее обработки, осуществляется оценка эффективности информационного обеспечения путем сопоставления затрат на организацию и управление информационными потоками и эффекта от использования информации.

На данном этапе также реализуются различные методы обработки информации, производятся ее консолидация, систематизация, агрегирование (сжатие) и дезагрегирование (детализация).

### Состав и содержание информационной базы стратегического анализа



## Состав и содержание информационной базы стратегического анализа



Аналитическая информация с необходимой интерпретацией и оценками итогов деятельности коммерческой организации должна находить отражение в **годовом отчёте**, предназначенном для акционеров и утверждаемом на годовом собрании общества, что станет неотъемлемым элементом корпоративного имиджа, свидетельством определённого уровня корпоративной культуры и стабильности коммерческой организации, высокого профессионального уровня ее руководства.

Годовой отчёт может и должен служить инструментом повышения стоимости акционерного капитала и улучшения информационной «прозрачности».

держит сведения по данным (например, официальной статистики), данные, публикуемые в различных средствах массовой информации, неофициальные данные и т.п.

29

## Информационная база



Основу информационного обеспечения составляет информационная база, в состав которой входят пять укрупнённых блоков



30

## Потребность в информации стратегического управления



Наименование	Используемая информация
Стратегическое планирование Определение миссии и целей	Общая информация об окружающей среде, потенциальных рынках, наличии рыночных ниш, собственных ресурсах
Анализ окружающей среды (SWOT-анализ)	Информация о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах компании
Анализ стратегического положения компании на рынке	Оценка привлекательности конкретной отрасли, ее размеров и динамики развития, оценка доли рынка, рентабельности, жизненного цикла, анализ используемых технологий, конкурентный анализ
Выбор стратегии	Рекомендации стратегического анализа, личный опыт руководителя, информация по закрытым каналам, советы специалистов
Оценка выбранной стратегии	Информация о соответствии выбранной стратегии жизненным реалиям через определенный промежуток времени (могут быть использованы данные стратегического анализа)
Выполнение стратегии и контроль	Информация о ходе и мероприятиях внутри компании, связанных с выполнением стратегии; информация о результатах деятельности компании на рынке, которые стали следствием выполнения стратегии
Управление посредством выбора стратегических позиций	Данные стратегического анализа, информация о ресурсах компании
Стратегическое управление в реальном масштабе времени. Ранжирование стратегических задач	Определение конкретных первоочередных направлений деятельности на базе выработанной стратегии, а также с учетом произошедших наиболее существенных изменений в окружающей среде в период планирования
Управление в условиях неожиданностей	Постоянный мониторинг окружающей среды на предмет возможностей и угроз в процессе проведения данного управления (ввиду отсутствия времени на построение моделей, решения принимаются специально созданным штабом)

31

## Потребность в информации стратегического управления



По данным таблицы можно судить о том, что **стратегическое управление** в реальном масштабе времени опирается, главным образом, на сугубо специальную информацию, которая необходима только в конкретный момент возникновения той или иной угрозы.

В отличие от него **стратегическое планирование** является *периодическим* инструментом в руках многих руководителей. Поэтому оно требует периодических наблюдений за одним и тем же набором основных параметров, характеризующих ту или иную стратегическую зону хозяйствования (СЗХ), с целью составления рекомендаций для выбора стратегий, оценки и контроля выбранной стратегии.

Согласно системе стратегического планирования, руководители, при использовании данного вида управления в компании, в процессе принятия решений опираются на периодическую информацию, которая представляется им в виде рекомендаций - *матриц стратегического анализа, анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, а также на информацию о внутреннем состоянии компании, наличии стратегических резервов, данные об эффективности работы, кадрах и т.д.*

32

## Стратегический учет и отчетность



Сущностью **стратегического учета** является информационное обеспечение принятия стратегически-ориентированных управленческих решений. В этой связи целесообразно рассматривать стратегический учет не как отдельное, принципиально новое направление учета, а как более совершенную и прогрессивную ступень развития управленческого учета в коммерческих организациях.

Стратегический управленческий учет не регламентируется государством, его организация, порядок и методы ведения должны определяться руководством предприятия, исходя из целей реализации приоритетных управленческих задач обеспечения устойчивого или сбалансированного стратегического развития и достижения стратегической устойчивости бизнеса.



33

## Метод BSC



**Сбалансированная система показателей (ССП)** (англ. – Balanced Scorecard (BSC)) – концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения.

По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение.



34

## Метод BSC



Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортон и Робертом Капланом.

Исследование проводилось с единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: *управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.*



35

## Базовая схема системы Balanced Scorecard



36

## Базовая схема системы Balanced Scorecard



В рамках модели Balanced Scorecard четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой: квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов.

Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке.

37

## Обратная схема системы Balanced Scorecard



Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов.

Обратная цепочка модели Balanced Scorecard раскрывается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок \ Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Инфраструктура \ Сотрудники».

38

## Пример системы показателей на основе методологии Balanced Scorecard



СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА		ССП		ПЛАН ДЕЙСТВИЙ	
Стратегия	Задачи	Показатели	Цель	Инициатива	Бюджет
ROA	• Прибыльность			• Найти новых клиентов • Предложить новые лимиты клиентам	
Рост выручки	• Увеличить кредиты	• Рассмотрение кредитов	• 2 млн.		
Клиенты	• Привлекать новых клиентов • Быстро рассматривать кредиты	• Кол-во клиентов • Дней для рассмотрения кредитов	• 700 • 1 неделя	• Корпоративная реклама	10 000
Быстрое обслуживание					
Принятие решения	• Пересмотреть полномочия по выдаче кредитов	• Дней для рассмотрения кредитов	• 1 неделя	• Предложение руководству	
Знание	• Углублять знания по корп. кредитованию	• Кол-во тренингов в год	• 2 раза	• Найти нужные курсы	4 000

39

## Финансовая отчетность



Важная роль в разработке и обосновании стратегических управленческих решений принадлежит бухгалтерской (финансовой) отчетности организации.

На основе анализа бухгалтерской отчетности можно получить исчерпывающую картину развития компании в динамике за представленный данными период, отследить различные тенденции развития организации, а также поставить стратегические задачи, исходя из достигнутых результатов деятельности и сложившегося стратегического потенциала компании.



40

## Онлайновая система сбора информации Российский университет дружбы народов

Актуальной задачей организации информационного обеспечения управления в современных условиях хозяйствования выступает возможность осуществления анализа информации и принятия решений в режиме реального времени.

Организации переходят с годового цикла планирования на непрерывную, «онлайновую» систему сбора информации, ее анализа и принятия стратегических решений.



41

## Программное обеспечение Российский университет дружбы народов

Большинство рыночных предложений информационно-технологических решений представляет собой стандартное программное обеспечение, характеризующееся четко определенными функциональными рамками; единообразными, не зависящими от предприятия возможностями применения; фиксированной стоимостью и минимальной возможностью адаптации программ с учетом специфики конкретной организации.

При приобретении стандартного программного обеспечения из всех предлагаемых решений необходимо выбрать максимально соответствующее особенностям деятельности организации.

Анализируя аргументы в пользу приобретения стандартного программного обеспечения или разработки на основе информационных технологий собственной программы, необходимо принимать во внимание стоимость, время разработки, качество, надежность и гибкость программных решений.

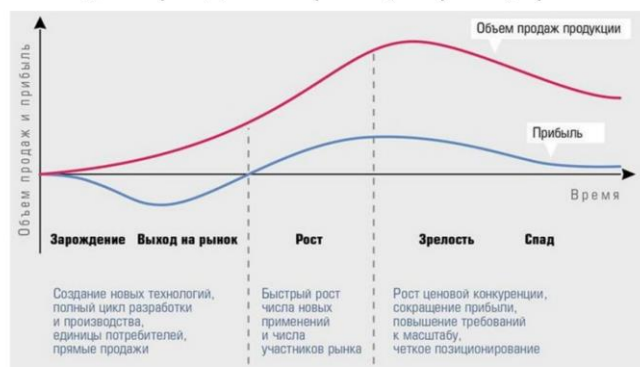
42

## Тема 10. Сценарное бизнес-планирование стратегий различных отраслей

### Жизненный цикл отрасли



Отрасль, как и товар, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются стадии зарождения отрасли, ее роста, зрелости и спада.



2

### Группы жизненного цикла отрасли



Исходя из модели жизненного цикла, все отрасли можно разделить на три группы:

- инновационные (развивающиеся)
- зрелые
- отрасли, переживающие спад.

Предприятия в этих отраслях имеют схожие стратегии, несмотря на то, что могут производить совершенно разные товары.



3

### Проблемы при разработке стратегии



При разработке стратегии перед предприятием любой отрасли встают такие проблемы:

- определить, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль в данный момент
- установить, можно ли что-то предпринять, чтобы замедлить спад или ускорить подъем. (использовать патенты, монопольные соглашения или обратиться за помощью к государству)

4

## Отрасли в странах



В разных странах одни и те же отрасли могут находиться на различных стадиях жизненного цикла. Эти различия определяются состоянием и динамикой местного рынка.

Жизненный цикл отрасли может меняться под воздействием спроса, развития конкуренции, появления и распространения новых знаний (новые технологии производства, новые товары-заменители, новые потребности), изменения отраслевого окружения.



## Растущие отрасли в мире



Растущими отраслями в мире в настоящее время являются микроэлектроника, коммуникации и связь, геновая инженерия и биотехнологии, информатика и, безусловно, сфера услуг.

Успех в растущих отраслях достигается благодаря инновациям (новинкам) и наступательной стратегии.



## Проблемы растущих предприятий



Растущие, инновационные предприятия сталкиваются с двумя главными проблемами:

- как сделать новшество рентабельным и быстро окупить затраты на него;
- как уберечься от последователей, которые, не тратя таких больших средств на разработку новинок, просто копируют товары после их появления на рынке.



## Проблемы растущих предприятий



На Западе, например, считается, что в течение года может быть организовано производство любого изделия, если оно не защищено патентами или не имеет ноу-хау (пример последнего времени - мобильные телефоны, разработанные известными брендами («Samsung», «iPhone»), вскоре после их появления на рынке стали изготавливать китайские фирмы).



8

## Проблемы растущих предприятий (сфера услуг)



Что касается сферы услуг, то она вообще не имеет таких средств защиты и зачастую дело упирается только в **финансовые ресурсы**, необходимые для **копирования новых услуг**.

Для обеспечения рентабельности новинки следует контролировать рынок и стремиться завоевать значительную его долю, что позволит быстро окупить затраты на новинку.



9

## Фирмы-лидеры



Фирмы-лидеры имеют общую главную цель - сохранить лидирующее положение, причем стараются добиться этого двумя возможными путями: защищаясь от нападающих или пытаясь усилить свои преимущества.

Поскольку лидер обычно вносит наибольший вклад в развитие базового рынка, то для него перспективна стратегия расширения глобального спроса, которая направлена на поиск новых потребителей товара, расширение сферы применения или частоты использования товара.

Оборонительная стратегия, направленная на защиту своего рынка и противодействие наиболее опасным конкурентам, часто применяется фирмой новатором для защиты от конкурентов-имитаторов.

10

## Фирмы-лидеры



При этом используются **разные пути и средства контроля и защиты рынка**, которые позволяют избежать имитации товаров (появление товаров-подделок) и утраты конкурентных преимуществ:

- патенты, ноу-хау, монопольное положение в производстве каких-либо компонентов изделия;
- инновации и технологическое развитие с целью ослабить позиции конкурентов;
- использование преимуществ опытной кривой, дополнительные ресурсы; консолидация рынка посредством проведения интенсивной политики сбыта в сочетании с товарной политикой, направленной на охват различных сегментов рынка;
- конфронтация с конкурентами в неценовой и ценовой конкурентной борьбе и т.д.

11

## Фирмы-лидеры



Предприятие-лидер тратит большие средства на проведение научно-исследовательских работ, сталкивается с большим риском, так как новинка может потерпеть неудачу.

Эмпирические исследования западного рынка показывают, что в среднем из **100 новых идей** лишь **4-5** воплощаются в новые товары или услуги, имеющие успех на рынке. В разное время терпели неудачу с новыми товарами такие известные фирмы, как Ford, IBM и другие, вложившие в новинки огромные средства и не сумевшие их окупить.



12

## Фирмы-лидеры



Потери лидера в случае принятия пониженной цены будут зависеть от его доли рынка: **чем больше доля рынка, тем больше потери.**

*Для уменьшения риска потерь рекомендуется следовать таким принципам:*

- инновации должны основываться на стратегическом планировании;
- предприятия должны иметь патенты, ноу-хау или другие преимущества в области технологии, обеспечивающие прочные позиции на рынке;
- необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей и предвидения новых технологий, которые могут нести угрозу выпускаемым продуктам;
- важно правильно оценить время вероятного появления нового товара или услуги и время завоевания рынка этим продуктом, а также решить, когда именно выйти на рынок с новым конкурентоспособным продуктом;
- инновации, появление которых связано с потребностями рынка, чаще всего имеют больший успех, чем инновации, появившиеся в результате научных исследований, так как в последнем случае нередко отсутствует детальное исследование рынка.

13

## Самолет «Руслан»

Среди немногочисленных российских примеров удачных инноваций можно отметить самолет «Руслан», производители которого создали новую рыночную нишу на мировом рынке авиаперевозок - доставка по воздуху уникальных грузов (сверхгабаритных и сверхтяжелых грузов). Однако привлекательность этого рынка привела к тому, что западные компании занялись разработкой аналогичных машин



14

## Портер М. отмечает следующие особенности зрелых отраслей:



Замедление роста отрасли означает обострение конкуренции предприятий за долю рынка.
Фирмы в отрасли повторно продают товар опытным, уже приобретавшим товар покупателям.
Большой акцент в конкуренции придается уровню издержек и сервиса (обслуживания) покупателей.
Считается, что пройдена высшая точка роста численности персонала и производственных мощностей отрасли.
Методы исследований, производства, маркетинга, распределения и сбыта часто подвергаются изменениям.
В зрелых отраслях труднее находить новые товары и сферы применения существующих (модифицированных) товаров.
Усиливается международная конкуренция.
Отраслевая прибыль в переходный период часто падает, иногда временно, иногда постоянно.
Дилерские скидки (наценки) уменьшаются, но их влияние на взаимоотношения производителя со своими дилерами увеличивается

15

## Внедрение новшеств



Оживить развитие зрелых отраслей можно с помощью внедрения новшеств или использования новых смелых стратегий.

Например, рынок домашней аудиотехники в 1980-е годы оценивался как зрелый и даже вступающий в полосу спада, однако организация производства компактдисков позволила оживить данный рынок.



16

## Направления оживления зрелого рынка



Новые рынки  
Новые/модернизированные продукты  
Маркетинговые мероприятия  
Правительственная поддержка

Зрелый рынок

17

## Опасности в зрелой отрасли



Основными опасностями или «ловушками» в зрелой отрасли являются:

- неправильная оценка состояния отрасли, ее зрелости, ключевых факторов успеха и разработка стратегии как для растущей отрасли;
- пренебрежение необходимостью поддержания доли рынка, недооценка стратегии совершенствования товара, нерациональный ответ на ценовую конкуренцию;
- проблемы, вызванные избыточными производственными мощностями, а также бюрократизацией аппарата управления

18

## Спад отрасли



Практически любая отрасль может попасть в полосу спада, за исключением отраслей, важных для жизнедеятельности людей (типа коммунального обслуживания, здравоохранения).

Важнейшим при выработке стратегии является вопрос о том, можно ли предсказать спад, каковы его причины и является ли он временным.



19

## Спад отрасли



Если выясняется, что перспективы малоутешительны, необходим поиск рыночных ниш или сегментов сохранившегося устойчивого спроса. Так, фирмы, производящие ручки с вечным пером, рентабельны, несмотря на общее падение спроса (существует рыночный сегмент устойчивого спроса).

Если такого сегмента нет, то следует выяснить, можно ли выйти из данной отрасли, каковы барьеры выхода или возможности проникновения на внешние рынки.

Если другие предприятия покидают отрасль, то возможная стратегия - остаться одной из немногих фирм на рынке, переживающем спад.



## Преимущества отрасли, переживающей спад



Обычно выделяют следующие преимущества такой отрасли:

- тесные связи с выгодными покупателями;
- известная торговая марка (это может быть наиболее важным конкурентным преимуществом);
- гибкость в использовании активов и ресурсов;
- значительная доля рынка, если имеется экономия на масштабе производства;
- возможности уменьшения издержек, когда бизнес сокращается



## Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад



Перспективы рынка
1. Являются ли темпы спада в отрасли предсказуемыми?
2. Существуют ли в отрасли рыночные ниши, где спрос не уменьшился?
3. Каковы причины спада? Является ли он временным?
Интенсивность конкуренции
4. Есть ли в отрасли доминирующие конкуренты с уникальными активами и сферами деятельности?
5. Многие ли конкуренты не намерены продолжать бизнес?
6. Дифференцированы ли продукты? Существует ли приверженность покупателей к торговой марке?
7. Существует ли ценовое давление?
Позиции предприятия
8. Является ли бизнес прибыльным? Каковы дальнейшие перспективы?
9. Каковы позиция фирмы на рынке (ее доля рынка) и перспектива сохранения и упрочения этой позиции?
10. Имеются ли уникальные конкурентные преимущества для захвата ключевых рыночных сегментов?
11. Может ли предприятие уменьшить издержки в случае уменьшения объема продаж?
Взаимосвязь с другими видами бизнеса
12. Существует ли синергический эффект?
13. Может ли фирма поддержать необходимый для бизнеса денежный поток?
Барьеры выхода из отрасли
14. Какие есть барьеры выхода из отрасли?
15. Может ли предприятие управлять инвестиционными альтернативами?



## Анализ стратегий



Для анализа можно воспользоваться матрицей, в которой представлены основные альтернативные стратегии.

Так, стратегия «Лидерство» - это когда лидером становится одна из немногих фирм на переживающем спад рынке. Это может означать быстрый уход других компаний с рынка, например, путем их продажи или разорения. Для дезинформации конкурентов рекомендуется поддерживать взгляд, что дела быстро приходят в упадок, что отрасль не перспективна. Рекомендуется найти сегмент рынка, в котором спрос будет стабильным, медленно сокращаться или даже расти.

«Сбор урожая» - управляемое сокращение инвестиций с целью максимизации потоков доходов, «быстрое избавление» - рекомендуется быстро уйти с рынка, пока еще можно избавиться от активов или их части.

23

## Матрица стратегий бизнеса, переживающего спад



	Выпускаемые продукты	Продукты, снимаемые с производства
Имеющиеся рынки	СБОР УРОЖАЯ	СВОРАЧИВАНИЕ БИЗНЕСА
Покидаемые рынки	СОКРАЩЕНИЕ РЫНОЧНОГО ПРИСУТСТВИЯ	СОКРАЩЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ НОМЕНКЛАТУРЫ

24

## Стратегия сокращения



Стратегию сокращения обычно используют компании, имеющие слабые конкурентные позиции.

В рамках этой стратегии возможны следующие альтернативные решения:

1. Для того чтобы продолжать существование, компания может превратиться в дочернюю фирму своего клиента, уменьшая тем самым расходы на маркетинг и другие функциональные сферы и получая надежные контракты в обмен на утрату независимости.
2. Распродажа части активов. Это может иметь смысл для широко диверсифицированной компании, если ее проблемы связаны с плохими результатами функционирования отдельной бизнес-единицы или семейства продуктов. Успешная распродажа активов может дать средства для погашения части долгов.
3. Если компания имеет наихудшую позицию в отрасли с низкой привлекательностью, то возможным единственным решением может быть ликвидация предприятия. Все активы распродаются, и после уплаты по обязательствам остаток делится между акционерами.

25

## Рекомендации



Можно дать такие рекомендации для предприятий отраслей на стадии спада:

- рассматривать спад как потенциальную возможность для изменения стратегии (сокращение выпуска неперспективной продукции, поиск новых рынков и т.д.);
- избегать изнурительных войн с конкурентами и не «собирать урожай», не имея для этого определенного потенциала.

В заключение важно оценить состояние зрелости отрасли и вероятные пределы фазы зрелости

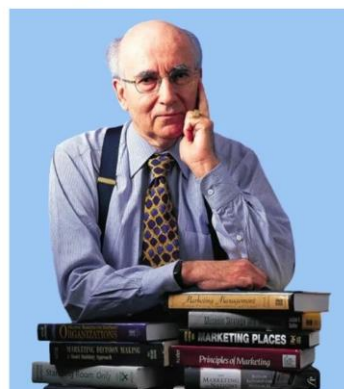
26

## Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера



Это одна из самых известных маркетинговых моделей.

В рамках данной типологии Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: **лидер, новичок, ведомый или «нишевик»**. Каждому из них мэтр маркетинга предписывает особый стиль поведения на рынке.



27

## Стратегии лидера рынка



Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибуции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости.

Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

- увеличения общего спроса на рынке;
- защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;
- и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.



28

## Стратегии новичка рынка



В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования.



29

## Стратегии новичка рынка



- лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);
- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);
- окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла);
- обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);
- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки (например, налаживает дистрибуцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);
- технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);
- партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

30

## Стратегии «ведомого»



Ведомые, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера.



31

## Стратегии «ведомого»



- клонирование и паразитическое существование за счет лидера;
- имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т.д.;
- приспособленчество, заимствование товаров лидера - возможно, с его последующим улучшением

32

## Стратегии нишевика



Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям. Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков. Ключевой момент - узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.



33

## Сценарное бизнес-планирование



**Сценарное планирование** - это один из наиболее эффективных инструментов стратегического управления, которое особенно интенсивно развивается в последние годы.

Исторически сценарии возникли примерно 30 лет назад в качестве альтернативы одновариантным прогнозам будущего развития конкретных компаний.



34

## Сценарное бизнес-планирование



Сценарный метод был разработан для того, чтобы в коммерческой организации сформировать некоторое общее понимание стратегических целей организации, которое позволит ее персоналу согласованно действовать для достижения главных стратегических целей организации. В современной организации наиболее стратегически успешными менеджерами являются именно те, кто видит свою фундаментальную работу не только в том, чтобы принимать правильные управленческие решения, а в том, как сформировать правильное стратегическое представление.

Одним из эффективных средств достижения этого стали стратегические беседы.

35

## Сценарное бизнес-планирование



Стратегические беседы должны быть **целевыми, свободными и творческими**. Но они должны быть хорошо организованными и высокоэффективными.

Для достижения высокой эффективности стратегических бесед организациям необходимо учиться: правильно формировать соответствующие группы персонала, уметь фокусировать беседы и вести результативные обсуждения.

Типичная продолжительность целевой серии стратегических бесед составляет от 3 до 9 месяцев. Беседы проводятся не реже 1 раза каждые 1–3 недели. Продолжительность беседы – примерно половина рабочего дня.



36

## Сценарное бизнес-планирование



Хорошим примером высокой стратегической культуры и практики высокоэффективных стратегических бесед служит компания Motorola.

Одним из важных слагаемых бизнес-успеха Motorola является практическое умение ее топ-менеджеров дебатировать ключевые стратегические вопросы в точно сфокусированном, творческом и в конечном счете высокоэффективном режиме.



37

## Сценарное бизнес-планирование



Таким образом, стратегические беседы представляют собой одну из форм превращения коммерческой организации в обучающуюся организацию (Learning Organization). Причем возможная узкая специализация стратегических бесед – это обучение сценарному планированию, а широкая – стратегическому управлению в целом.

В качестве отправной точки построения системы стратегических бесед в организации предлагаются методические рекомендации по созданию эффективного процесса сценарного планирования.

38

### Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов



1. Собрать все имеющиеся результаты стратегического анализа внешней и внутренней среды
2. Приступить к разработке сценариев силами отдела стратегического развития
3. Провести исследование по перечню ключевых направлений развития бизнеса на сценарный период
4. Проанализировать ключевые стратегические решения с учётом сценариев
5. Учесть специфику бизнеса и интересы организации в формулировках
6. Главному менеджеру собрать топ менеджеров для обсуждения самых актуальных вопросов за последние 2-3 месяца
7. Примеры ключевых вопросов для обсуждения:
  - Запускать новое направление в продажах, НИОКР или филиал в течение года
  - Приобретать активы в новой отрасли
  - Начинать крупные проекты, воздержаться или отказаться от них

39

### Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды



1. Зафиксировать и проанализировать ключевые факторы ближней внешней среды
2. Определить факторы, влияющие на успех или неудачу по каждому направлению из шага 1
3. Выявить факторы, предопределяющие ответы по стратегическим вопросам из шага 1
4. Установить факторы по трём категориям:
  - ресурсы ближней внешней среды
  - потребители
  - конкуренты
5. Главный вопрос для каждого сценария:
 

Что менеджеры должны знать по каждому вопросу из шага 1 для осознанного выбора варианта решения

40

### Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды



Российский университет  
дружбы народов

1. Выявить и проанализировать ключевые факторы дальней внешней среды уровня PEST анализа
2. Определить факторы, влияющие на организацию через факторы из шага 2
3. Разделить факторы на predetermined (например демография) и неопределённые (например итоги выборов)
4. Установить, что произойдёт обязательно, а что может произойти случайно
5. Учесть сложность этого шага по трём направлениям:
  - представить несколько вариантов изменения факторов шага 3 с учётом динамики среды
  - представить как изменения шага 3 изменят факторы шага 2
  - описать вариантную динамику факторов шага 2 для качественного решения вопросов шага 1



### Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределённости



Российский университет  
дружбы народов

1. Провести ранжирование всех факторов из шага 2 и шага 3 по двум критериям
2. Первый критерий
  - важность каждого фактора для принятия стратегических решений из шага 1
3. Второй критерий
  - степень неопределённости факторов для решения вопросов из шага 1
4. Основная задача шага 4
  - определить 2-3 самых важных фактора и 2-3 самых неопределённых фактора
5. Ключевое правило для сценариев
  - по predetermined факторам сценарии не различаются они действуют одинаково
6. Сценарии существенно различаются именно по факторам и тенденциям выявленным на шаге 4



### Шаг 5. Выявление логики каждого сценария



Российский университет  
дружбы народов

1. Результат шага 5
  - создание логических стержней альтернативных логик развития каждого сценария
2. Цель шага 5
  - выйти на небольшое число сценариев существенно разных по содержанию решений из шага 1
3. Условие удачной разработки
  - сценарии должны показывать бизнес успех от принятия решений уровня шага 1
4. Ограничение по количеству
  - сценариев должно быть не много в идеале не более четырёх
5. Ключевое понятие
  - динамический аспект логики внутри сценария определяется сценарным драйвером
6. Зависимость числа сценариев от числа драйверов
  - один драйвер даёт линейный спектр
  - два драйвера дают матрицу
  - три драйвера дают куб



## Шаг 5. Выявление логики каждого сценария



Пример для автомобилестроительной компании

Два сценарных драйвера:

- цена на бензин
- политика государственного протекционизма

Сценарий №1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.	Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. Тогда будет доминировать импорт автомашин, наиболее конкурентоспособных по фактору использования дорогого бензина.
Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые по части бензина являются довольно «прожорливыми», будут иметь хороший сбыт на национальном рынке.	Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (т.е. не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

44

## Шаг 5. Выявление логики каждого сценария



Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений уровня шага 1.

Но на практике – в условиях современного сложного и неопределенного мира – всегда остаются актуальными вопросы следующего типа: А правильно ли мы определили сценарные драйверы? А так ли уж проста реальная зависимость между сценарными драйверами, как это показано, например, в ситуации с автомобилестроительными компаниями?

45

## Шаг 6. «Очистка» сценариев



На данном этапе, т.е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы логики развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам уровня шага 3 и уровня шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание, т. е. такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

46

## Шаг 7. Выводы



1. Вернуться к ключевым вопросам из шага 1
  - посмотреть как решение выглядит в рамках каждого сценария
2. Главная цель шага 7
  - оценка устойчивости решений и стратегий организации относительно всех сценариев
3. Идеальный вариант - каждое решение устойчиво при каждом сценарии
4. Реальная ситуация - решения хороши при одних сценариях и плохи при других
5. Что делать при неидеальном варианте
  - оценивать и взвешивать риски связанные с вероятностью наступления сценариев
6. Осознанный поиск
  - найти решения приемлемые для организации относительно всех сценариев
7. Стратегия пари
  - если организация закладывается только на один или часть сценариев такой азартный выбор должен быть осознанным

47

## Шаг 8. Определение характерных индикаторов



1. Зачем нужны характерные индикаторы
  - как можно раньше узнавать какой сценарий оказался ближе к реальной жизни
2. Сложность задачи
  - установить индикаторы очень непросто
3. Почему стоит тратить усилия
  - эффективная система раннего обнаружения выводит организацию на качественно более высокий уровень стратегической компетенции
4. Дополнительное преимущество
  - стратегическая компетенция может стать основой сильного конкурентного преимущества
5. Ключевая роль индикаторов
  - обеспечение своевременных стратегических маневров в развитии бизнеса

48

## Оценка эффективности проведенного стратегического анализа



Рассмотрение проблемы эффективности предполагает несколько уточнений. Прежде всего, это касается понятий **эффекта** и **эффективности**, содержание которых очень часто смешивается. Так, говорят об «эффекте от использования нового оборудования», «эффекте от внедрения новых форм работы», «эффекте управления» и т. п.

**Эффектом** обладает любое взаимодействие как вещественное, так и информационное. Эффект выступает как результат (основной или побочный) такого взаимодействия вне зависимости от его целей и назначения. В этом плане эффект абсолютная (безотносительная) характеристика, выражающая результат любой деятельности.

**Эффективностью** же обладает не любое взаимодействие и не всякий процесс, а лишь имеющие определённые цели.

49

## Оценка эффективности проведенного стратегического анализа



**Эффективность** – синтетический и интегральный показатель, характеризующий всю деятельность организации во всей ее полноте. На этом основании иногда ищут пути и возможности расчета универсального, единого показателя эффективности, имеющего простое количественное выражение.

Эффективность выражает не только относительность результата деятельности к ее целям, но и результата с использованными для его достижения средствами (материальными, финансовыми, трудовыми и др.) – как характеристика оптимальности их использования.

Иначе говоря, эффективность – это свойство способа деятельности, если с его помощью цели достигаются быстрее, легче, с меньшими затратами.



50

## Виды эффективности работ по проведению стратегического анализа



- как отношение результата (Р) к затратам (З), которые обеспечили данный результат ( $\text{Э} = \text{Р}/\text{З}$ ), выражающее экономичность использования средств и ресурсов конкретного метода стратегического анализа – эффективность тем выше, чем меньше затраты позволяют получить один и тот же результат;
- как отношение результата (Р) к установленным целям (Ц) ( $\text{Э} = \text{Р}/\text{Ц}$ ), выражающее степень реализации целей деятельности по проведению стратегического анализа – эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям;
- как отношение целей (Ц) к реальным потребностям (П) ( $\text{Э} = \text{Ц}/\text{П}$ ), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей проведения стратегического анализа – эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

С некоторой степенью условности эти виды эффективности могут соответственно различаться как «экономичность», «результативность» и «целесообразность».

51

## Основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа.



Наиболее распространена методика «сопоставления с базой», т. е. с показателями, характеризующими состояние компании до внедрения мероприятий, основанных на результатах проведения стратегического анализа.

Не менее часто применяется и другая методика – сравнение деятельности данной компании после внедрения мероприятий, основанных на результатах проведения стратегического анализа с результатами деятельности других аналогичных компаний и т. п.



52

### Основные методики оценки показателей эффективности использования методов стратегического анализа.



Следует отметить также методику анализа «мультипликативной» эффективности, обоснованную Н. Стефановым. Эта методика основана на очевидно справедливом соображении, что эффективность проявляет не разовый, а нарастающий (мультипликативный) характер: одно нововведение вызывает (в силу сложности социальных взаимосвязей и взаимозависимостей) следствия и резонанс в других сферах, влечет сопутствующие изменения и т. д.



53

### Заключение



Таким образом, при анализе эффективности проведенного стратегического анализа речь может идти не только о количественных, но и о качественных (содержательных и неформальных) показателях. Аналогично и процедуры анализа эффективности не обязательно предполагают математические расчеты, а могут осуществляться и неформально, например, с помощью экспертных оценок, содержательного анализа качества работы мероприятий, четкости, ясности, оперативности руководства.



54

---

## Заключение

Цель данного сборника заключалась не в простой компиляции теоретических моделей, а в создании навигатора по современному стратегическому анализу, адаптированного к реалиям быстро меняющейся рыночной среды. Логика презентаций выстроена от макро-факторов к внутренним компетенциям организации, что позволяет поэтапно вывести слушателя на уровень разработки самостоятельных стратегических решений.

Практическая значимость сборника раскрывается через единый кейс X5 Group. Единая холдинговая структура с разнородными форматами (от дискаунтера «Чижик» до супермаркета «Перекрёсток») дала уникальную возможность показать вариативность применения одного и того же инструментария в зависимости от рыночной позиции и бизнес-задач. Именно эта многомерность, на наш взгляд, является главным дидактическим достоинством материала.

Авторы сборника выражают искреннюю признательность Роману Валерьевичу Ободец за фундаментальный труд - учебное пособие «Современный стратегический анализ», которое легло в основу данного курса. Глубокая проработка теоретического материала, акцент на практико-ориентированный подход и учёт современных вызовов, с которыми сталкиваются организации, сделали пособие незаменимым инструментом для формирования у аудитории навыков стратегической диагностики.

---

## Список источников

1. Ободец Р. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие. – Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2025 г. [Электронный ресурс] URL: <https://lib.bagsurb.ru/publ/Ободец%20Р.%20В.%20Учебное%20пособие%20Современный%20стратегический%20анализ.pdf> (Дата обращения 10.06.2026);
2. Официальный сайт компании X5 [Электронный ресурс]. 2017 URL: <https://www.x5.ru/ru/> (Дата обращения 10.06.2026).

Смирнова Александра Александровна  
Пинаев Владимир Евгеньевич  
Ледащева Татьяна Николаевна

Современный стратегический анализ (сборник презентаций к курсу)

Учебное пособие издано в авторской редакции

Сетевое издание

Ответственный за выпуск – Алимова Н.К.

Учебное издание

**Системные требования:**

операционная система Windows XP или новее, macOS 10.12 или новее, Linux.  
Программное обеспечение для чтения файлов PDF.

Объем данных 33,6 Мб

Принято к публикации «19» июня 2026 года

Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/41MNNPU26.pdf> свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес – 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес – 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

<https://izd-mn.com/>

**ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ  
НА ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ**