

УДК658.5

А.П. МИЩЕНКО,
*кандидат технических наук, доцент
Днепропетровского университета
имени Альфреда Нобеля*

С.С. ЯРЕМЕНКО,
*старший преподаватель кафедры маркетинга
Днепропетровского университета
имени Альфреда Нобеля*

МЕТОДИЧЕСКИЙ АППАРАТ ОЦЕНИВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена формированию методического аппарата информационной поддержки принятия стратегических решений. Наиболее детально рассмотрен аспект оценивания и формирования качества стратегических альтернатив отдельного предприятия. Детально проанализированы следующие методики оценивания: концептуальные направления роста; базовые конкурентные стратегии; модели (матрицы) портфельного анализа; методики оценки качества стратегических альтернатив. Для иллюстрации возможностей описанных методик в статье приведен пример разработки стратегии предприятия на основе детального маркетингового анализа.

Ключевые слова: *методический аппарат, стратегия, модель, методика, предприятие, конкурентная стратегия, портфельный анализ, сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы.*

Стратегическое планирование на уровне предприятия является сложным процессом, требующим привлечения знаний и специалистов из различных функциональных подразделений предприятия. Подготовка необходимой для принятия стратегических решений информации в наибольшей степени касается маркетингового подразделения. Весьма важной при этом становится задача формирования соответствующего методического аппарата информационной поддержки принятия стратегических решений.

Методический аппарат стратегического планирования состоит из совокупности моделей и методик и рекомендаций по их применению для решения конкретных задач. В соответствии с этапами процесса стратегического планирования выделяют следующий комплекс методик [1, 7]: методики анализа целевых установок; методики анализа внутренней среды; методики комплексной оценки соответствия рыночным условиям и конкурентоспособности предприятия; методики (модели) формирования и оценки стратегических альтернатив.

В данной статье рассмотрены методики (модели) формирования и оценки стратегических альтернатив. Эти методики предназначены для выявления возможных вариантов стратегического развития предприятия и оценки их качества с учетом определенных критериев. Поэтому они могут рассматриваться как базовые концепции при решении задач стратегического планирования средствами маркетинга. Среди основных методик оценивания и формирования качества стратегических альтернатив выделяют следующие:

- концептуальные направления роста;
- базовые конкурентные стратегии;

- модели (матрицы) портфельного анализа;
- методики оценки качества стратегических альтернатив.

Концептуальные направления роста предприятия. Идентификация стратегических вариантов и определение критериев выбора лучших из них осуществляется на основе результатов внешнего и внутреннего анализа [2, 6]. Выделяются три способа идентификации стратегических альтернатив: первый заключается в выборе товарных рынков, которые будет обслуживать предприятие, и в решении об объеме инвестиций для каждого из них; второй предполагает разработку функциональных стратегий; третий состоит в определении основ устойчивых конкурентных преимуществ на выбранных товарных рынках. Разрабатывая стратегию, важно занять динамическую позицию (в противовес статической). Возможность реализовать такую позицию предоставляет матрица продуктово-рыночных комбинаций И. Ансоффа [3].

Данная методическая наработка является одной из общих формулировок направлений развития предприятия. Структура альтернативных стратегий состоит из следующих комплексов стратегий роста: первый комплекс стратегий роста связан с актуальными товарными рынками; следующие два относятся к разработке новых товаров и новых рынков; четвертый включает в себя стратегии диверсификации; а пятый – стратегии вертикальной интеграции. Четкие границы между некоторыми из этих стратегий отсутствуют. Однако такая структура может быть эффективно использована для сужения множества возможных стратегических альтернатив. К примеру, в случае нецелесообразности заниматься разработкой нового продукта как альтернативы развития предприятия обращаются к анализу «рынка». Кроме того, данный подход дает возможность сформулировать возможные варианты поведения предприятия на выбранных рынках (целевых сегментах) применяя следующие стратегии охвата рынка [4]: стратегия концентрации (фокусирования); стратегия функционального специалиста; стратегия специализации по клиенту; стратегия селективной специализации; стратегия полного охвата. Здесь следует уточнить, что в реальной практике стратегии охвата рынка могут быть сформулированы в большинстве случаев только по двум измерениям: функциям и группам потребителей. Поэтому для правильного определения базового рынка следует учитывать и такое измерение, как технологии. Совместный учет таких измерений, как функции, потребители и технологии возможен на основе разработанной Эйбеллом модели, которая, кроме правильного определения базового рынка, дает возможность обнаружить новые потенциальные целевые сегменты [5].

Базовые конкурентные стратегии. Термином «бизнес-стратегия» обозначают план управления отдельной сферой деятельности предприятия, направленный на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции предприятия на рынке. Разработка бизнес-стратегии связана в наибольшей степени с разработкой конкурентных подходов, которые нейтрализовали бы конкурентные меры противников. Среди способов достижения конкурентного преимущества можно назвать такие: выпуск высококачественных товаров; отличное обслуживание клиентов; более низкие цены на товары, чем у конкурентов; владение уникальной технологией; разработка и внедрение товаров в короткие сроки и др. Вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии (БКС). Концепция базовых конкурентных стратегий предложена М. Портером [6]. Расширенная версия БКС состоит из таких стратегий: стратегия лидерства по издержкам; стратегия дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия низких издержек; сфокусированная стратегия дифференциации.

Указанные стратегии по существу являются альтернативными, поэтому любое предприятие должно четко понимать при выборе конкурентной стратегии, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере.

Моделі (матриці) портфельного аналізу. Аналіз портфеля бізнесів підприємства (портфельний аналіз) є важливою складовою стратегічного планування. При проведенні портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможність підприємства діяти на цих ринках. Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу підприємства з урахуванням його подальшого розвитку застосовують наступні моделі: BKG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Портера, Ансоффа, Макдональда і др.

Портфельний аналіз призначений для ефективного рішення ряду питань: узгодження і зв'язки стратегій окремих стратегічних бізнес-одиниць (СБЕ); розподілу матеріальних фінансових і кадрових ресурсів між СБЕ; формування переліку стратегічних завдань для кожної СБЕ; зміни структури управління окремими підприємствами, розвитку або сворачування бізнесу. В цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, з допомогою яких бізнес-одиниці порівнюються між собою.

Практичне застосування авторами статті деяких з перелічених вище моделей дозволяє зробити ряд загальних висновків.

1. Застосування тієї чи іншої моделі вимагає її обов'язкової модифікації і адаптації до конкретного підприємства і конкретних умов.

2. Портфельні моделі дають найбільш точний результат, якщо об'єкт дослідження функціонує в відносно стабільній зовнішній середовищі.

3. Розглядавані моделі призначені в основному для виявлення взаємозв'язків між різними бізнесами підприємства. Тому їх застосування для аналізу окремого бізнесу зазвичай дає лише оціночний результат.

Методи оцінки якості стратегічних альтернатив. При практичному застосуванні описаних вище методик необхідно детально проаналізувати можливі перспективи кожної з них. Одним з інструментів такого аналізу є методика оцінки варіантів стратегій за показниками якості [1]. При цьому використовуються наступні основні показники: відмінність від стратегій конкурентів; можливість повторення конкурентами; концентрація ресурсів підприємства в напрямку реалізації даної стратегії; ступінь відповідності стратегії кваліфікації персоналу; рівень ризику; сумісність стратегії з корпоративною культурою підприємства і др. Порівняння може проводитися як за окремими показниками, так і за інтегральним показником якості.

Якість варіантів стратегій може бути розглянуто також з допомогою застосовуваної концепції дослідження. Наприклад, варіанти стратегій, висунуті при застосуванні SWOT-концепції, можна оцінити за такими критеріями: рівень опори на сильні сторони підприємства; ступінь урахування слабких сторін підприємства; ступінь використання можливостей зовнішнього середовища і стійкість до виявлених загроз.

Приклад розробки стратегії підприємства на основі маркетингового аналізу.

Для ілюстрації застосування вищеописаного методичного апарату розглянемо підприємство під умовним назвою «Стратег», яке спеціалізується на виконанні громадських і будівельно-монтажних робіт, а також займається ремонтом, експлуатацією і обслуговуванням автодоріг. В умовах кризи підприємство стало стикатися з важкими труднощами з залученням нових замовлень і з управлінням бізнесом. В зв'язі з цим керівництво підприємства звернулося за допомогою до фахівців консалтингової фірми.

Предварительний аналіз стану підприємства «Стратег» дозволив вказати на причини створеного положення: зростаюча конкуренція на пріоритетному для підприємства ринку; різке зниження інвестицій в будівель-

ную отрасль; «слабый» менеджмент на предприятии; отсутствие стратегического планирования и действий, связанных с маркетинговыми исследованиями состояния и тенденций развития высококонкурентного рынка.

В рамках общей задачи разработки стратегии предприятия были сформулированы и решены следующие задачи анализа: анализ целей предприятия; анализ готовности предприятия к использованию технологий стратегического менеджмента; стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия. Особенности применения ряда рассмотренных выше моделей на примере различных предприятий приведены в [8, 9, 10]. Поэтому в данной публикации опишем применение SWOT-концепции для оценки качества стратегических альтернатив для предприятия «Стратег».

При определении объекта анализа воспользуемся моделью «сектор/сегмент». На ее основании определим, какие именно направления деятельности предприятия будут подвергаться исследованию (табл. 1).

Перед проведением SWOT-анализа необходимо определить исследуемый период, в рамках которого будет изучаться взаимодействие предприятия с внешней средой. Это может быть как текущий период, краткосрочная перспектива (1–2 года), среднесрочная перспектива (в пределах 3–5 лет) или долгосрочная перспектива (более чем на 5 лет). Для предприятия «Стратег» прогноз составлялся на предстоящие 1–2 года.

Таблица 1

Модель бизнеса «сектор/сегмент» для предприятия «Стратег»

Сегменты, с которыми работает предприятие (группы потребителей)	Секторы, на которых функционирует предприятие		
	СМР	Производство строительной продукции	Строительство и ремонт дорог
Частные лица	1	4*	7*
Государственные органы	2	5*	8*
Организации	3	6*	9*

*Направления, которые будут анализироваться при проведении SWOT-анализа.

Для проведения количественной оценки использовался экспертный метод (всего было пять экспертов). Каждый эксперт оценивает предложенные варианты по каждой категории (сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы), используя следующую систему оценки:

– ранг выставлялся по степени важности от 1 до 4 баллов (4 – наименее важная характеристика, 1 – наиболее важная);

– количественная оценка выставлялась по степени соответствия предприятию от 1 до 4 баллов (4 – наиболее соответствует предприятию, 1 – наименее соответствует предприятию).

Далее необходимо перемножить ранг на количественную оценку, суммировать результаты по строке и рассчитать среднюю оценку. После этого рассчитывается суммарное значение по всему полю, сравниваются значения по четырем полям и отбираются характеристики, которые получили наиболее высокую оценку. Из этих характеристик и будет складываться заключительная таблица – «проблемное поле», которое представляет собой сочетание различных вариантов стратегических действий, которые могут быть взяты предприятием на вооружение. В табл. 2 и 3 приведены результаты количественной оценки.

На основе результатов, представленных в табл. 2 и табл. 3, было разработано «проблемное поле» для предприятия «Стратег». Анализ этого поля позволил сделать такие выводы (табл. 4): на предприятии преобладают сильные стороны; категория «возможности» получила высокую оценку экспертов.

Таблиця 2

Количественная оценка сильных и слабых сторон предприятия «Стратег»

Анализируемые характеристики сильных и слабых сторон	Номер эксперта									
	Эксперт 1 балл	Эксперт 1 ранг	Эксперт 2 балл	Эксперт 2 ранг	Эксперт 3 балл	Эксперт 3 ранг	Эксперт 4 балл	Эксперт 4 ранг	Эксперт 5 балл	Эксперт 5 ранг
Сильные стороны										
1. Наличие собственной сырьевой базы	4	2	3	2	4	1	3	2	3	2
2. Низкая себестоимость производимой продукции	4	3	3	1	4	3	3	4	4	5
3. Наличие современной технологии и высококачественного оборудования	2	1	2	3	3	2	3	1	3	1
4. Опыт работы на рынке строительной продукции и услуг	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3
5. Техническая обеспеченность	2	5	3	4	3	5	2	5	2	4
Слабые стороны										
1. Слабая система маркетинга	4	4	1	4	2	1	2	1	4	4
2. Текучесть квалифицированного персонала	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1
3. Слабая система мотивации персонала	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3
4. Отсутствие системы стратегического планирования	4	1	3	2	3	4	3	5	4	2
5. Недостатки в кадровой политике	2	5	3	5	4	5	3	4	2	5

Таблиця 3

Количественная оценка возможностей и угроз для предприятия «Стратег»

Анализируемые характеристики возможностей и угроз	Номер эксперта									
	Эксперт 1 балл	Эксперт 1 ранг	Эксперт 2 балл	Эксперт 2 ранг	Эксперт 3 балл	Эксперт 3 ранг	Эксперт 4 балл	Эксперт 4 ранг	Эксперт 5 балл	Эксперт 5 ранг
Возможности										
1. Кадровые возможности создания профессиональной команды рабочих и руководителей	2	5	2	4	3	3	2	2	2	5
2. Эффективное использование новых технологий	3	3	3	2	3	1	3	1	2	1
3. Внедрение наработок качественного маркетинга	1	1	4	1	2	2	2	3	4	2
4. Совершенствование качества продукции за счет внедрения новейших разработок	2	2	2	5	2	4	1	4	3	3
5. Выход на новые рынки	4	4	3	3	3	5	4	5	3	4
Угрозы										
1. Нестабильность экономической и политической обстановки в стране	3	2	3	3	4	5	3	5	3	5
2. Зависимость финансового состояния предприятия от заказов нескольких инвесторов	3	5	3	4	2	4	4	2	4	2
3. Интенсивное перевооружение заводов по производству асфальтобетона	2	3	3	5	2	3	3	2	3	1
4. Внедрение на рынок строительной продукции иностранных фирм	4	1	3	2	3	2	3	3	4	3
5. Снижение покупательной способности потребителей строительной продукции	4	4	3	1	3	1	3	1	4	2

Стратегическая матрица для предприятия «Стратег»

Предприятие «Стратег»	Внешняя среда	
	Преобладают возможности	Преобладают угрозы
Преобладают сильные стороны	Развитие бизнесов	Гибкое реагирование (компенсация угроз)
Преобладают слабые стороны	Совершенствование бизнесов	Ликвидация проблем

Рассмотрев категорию «возможности» в проблемном поле, можно отметить, что наиболее высокую оценку экспертов получил вариант «выхода на новые рынки». После сопоставления этого варианта с сильными сторонами предприятия был предложен комплекс стратегических действий:

1. Производство продукции/услуг высокого качества.
2. Завоевание большей доли целевого рынка за счет увеличения объема продаж.
3. Ориентация на применение базовой конкурентной стратегии «лидерство по издержкам».

При этом важно учитывать также слабые стороны предприятия и обратить внимание на:

1. Разработку эффективной стратегии роста предприятия.
2. Формирование маркетингового структурного подразделения.
3. Совершенствование кадровой политики с учетом требований рыночных условий.

В целом для предприятия «Стратег» оптимальным является стратегия развития бизнеса при условии правильного и своевременного реагирования на внешние угрозы.

В конечном итоге, на основе полученной в ходе стратегического анализа информации, специалистами консалтинговой фирмы совместно со специалистами предприятия «Стратег» был разработан ряд вариантов стратегических альтернатив развития предприятия и оценено их качество.

Список использованной литературы

1. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика: монография / В.Д. Шкардун. – М.: Дело, 2005. – 376 с.
2. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб.: Питер, 2006. – 544 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
6. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебн. пособ. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2007. – 332 с.
7. Мищенко А.П. Особенности применения методического аппарата маркетинга при анализе стратегических целей предприятия / А.П. Мищенко, А.Д. Лобанок, И.П. Корчевский // 36. Економіка: проблеми теорії та практики. – Днепропетровск: ДНУ. – 2010. – Вип. 266.
8. Мищенко А.П. Назначение и отличительные особенности моделей портфельного анализа / А.П. Мищенко // 36. Економіка: проблеми теорії та практики. – Днепропетровск: ДНУ. – 2007. – Вип. 222.

9. Мищенко А.П. Основные подходы к оценке результатов деятельности предприятия / А.П. Мищенко, С.С. Яременко // 36. Економіка: проблеми теорії та практики. – Днепропетровск: ДНУ. – 2010. – Вип. 238.

10. Мищенко А.П. Компоненты корпоративной стратегии и их роль в обеспечении конкурентного преимущества компании / А.П. Мищенко, С.С. Яременко. – Днепропетровск: Изд-во: ДУЭП. – 2008. – Вып. 2.

Статтю присвячено формуванню методичного апарату інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень. Найбільш детально розглянуто аспект оцінювання і формування якості стратегічних альтернатив окремого підприємства. Детально проаналізовано такі методики оцінювання: концептуальні напрями зростання; базові конкурентні стратегії; моделі (матриці) портфельного аналізу; методики оцінки якості стратегічних альтернатив. Для ілюстрації можливостей описаних методик у статті наведено приклад розробки стратегії підприємства на основі детального маркетингового аналізу.

Ключові слова: методичний апарат, стратегія, модель, методика, підприємство, конкурентна стратегія, портфельний аналіз, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

The work focused on the formation of the methodological apparatus of information support strategic decision making. Aspect of evaluation and quality formation of strategic alternatives separate enterprise is examined the most thoroughly. There is detailed analysis of the following assessment methods: conceptual growth direction, the basic competitive strategies and models (matrix) of the portfolio analysis, methodology for assessing the quality of strategic alternatives. The example of the development strategy of the company based on a detailed market analysis is described to illustrate the possibilities of techniques.

Key words: methodological apparatus, strategy, model, method, company, competitive strategy, portfolio analysis, the strengths and weaknesses of the enterprise, opportunities and threats.

Одержано 15.02.2013.