

О. В. Пешкова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

О. В. Пешкова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУЭП
2015

УДК 004:005.21(075.1)
ББК 32.97:65.291.231я7
ПЗ1

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты канд. экон. наук, доц. Т.И. Хитрова
канд. техн. наук, доц. А.В. Сорокин

Пешкова О.В.
ПЗ1 Стратегическое планирование информационных систем : учеб. пособие для магистрантов / О.В. Пешкова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 116 с.

Посвящено вопросам стратегического планирования в области информатизации предприятия. Рассмотрены методологическая база стратегического управления, современные модели и методы разработки стратегии развития информационных систем. Описаны процедуры стратегического процесса в компании и этапы разработки ИТ-стратегии.

Рекомендуется магистрантам, обучающимся по направлениям подготовки 230700 Прикладная информатика.

УДК 004:005.21(075.1)
ББК 32.97:65.291.231я7

© Пешкова О.В., 2015
© Издательство БГУЭП, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| Предисловие | 5 |
| 1. Теоретические основы стратегического процесса на предприятии | 7 |
| 1.1. Сущность и принципы стратегического управления..... | 7 |
| 1.2. Уровни и виды стратегии..... | 8 |
| 1.2.1. Понятие стратегии | 8 |
| 1.2.2. Уровни стратегии | 10 |
| 1.2.3. Виды стратегии и стратегические альтернативы | 12 |
| 1.3. Этапы стратегического процесса | 14 |
| 1.3.1. Стратегический анализ | 17 |
| 1.3.2. Разработка стратегии | 19 |
| 1.3.3. Реализация стратегии..... | 20 |
| 1.3.4. Стратегический контроль и корректировка стратегии | 21 |
| 1.4. Этапы стратегического планирования | 23 |
| 1.4.1. Видение и миссия организации | 24 |
| 1.4.2. Целеполагание | 26 |
| 1.4.3. Анализ текущей ситуации..... | 29 |
| 1.4.4. Оценка альтернатив и выбор стратегии..... | 30 |
| 1.4.5. Стратегии, цели, показатели | 31 |
| 1.4.6. Заключительные этапы разработки стратегии..... | 32 |
| 1.5. Организация стратегического планирования | 32 |
| 1.6. Бизнес-стратегия и информатизация предприятия | 35 |
| 2. Инструменты стратегического планирования | 37 |
| 2.1. Анализ внешних и внутренних условий | 38 |
| 2.1.1. Стратегический анализ по Эндрюсу | 38 |
| 2.1.2. Анализ внешних условий по Портеру | 44 |
| 2.1.3. Анализ внутренних условий по Портеру..... | 49 |
| 2.2. Матричные методы..... | 50 |
| 2.2.1. Матрица Boston Consulting Group | 50 |
| 2.2.2. Матрица General Electric – McKinsey..... | 54 |
| 3. Разработка стратегии развития информационных систем | 62 |
| 3.1. ИТ-стратегия – основа формирования плана информатизации | 62 |
| 3.1.1. Определение и границы ИТ-стратегии | 62 |
| 3.1.2. Содержание и структура ИТ-стратегии..... | 64 |
| 3.1.3. Необходимость ИТ-стратегии | 66 |
| 3.1.4. Подходы к разработке ИТ-стратегий | 68 |
| 3.2. Инструменты выбора ИТ-стратегии | 72 |
| 3.2.1. Стратегическая матрица McFarlan | 72 |
| 3.2.2. Стратегическая матрица McFarlan – McKinsey..... | 73 |
| 3.3. Этапы стратегического планирования и управления ИТ | 75 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.1. Видение и миссия..... | 76 |
| 3.3.2. Анализ текущей ситуации с ИТ в организации | 77 |
| 3.3.3. Формулирование целей и задач для ИТ..... | 81 |
| 3.3.4. Выделение стратегических инициатив | 84 |
| 3.3.5. Разработка ИТ-стратегии | 84 |
| 3.3.6. Реализация ИТ-стратегии..... | 87 |
| 3.3.7. Мониторинг эффективности ИТ..... | 88 |
| 3.4. Организация стратегического планирования | 91 |
| 3.5. Документ ИТ-стратегия | 92 |
| Список использованной и рекомендуемой литературы | 96 |

Приложения

| | |
|--|-----|
| 1. Матричные методы разработки видения, миссии, целей организации | 97 |
| 2. Пример для анализа ассортимента с помощью модели General Electric – McKinsey | 106 |
| 3. Подход компании Business Solutions Consulting..... | 112 |
| 4. Подход компании РБК СОФТ к разработке ИТ-стратегии | 114 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Значение стратегического планирования информационных систем, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли информационных ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления ИТ.

В работе рассматриваются процессы стратегического управления ИТ в коммерческих организациях и ИТ-стратегия, как ключевой, интегрирующий элемент в рамках этих процессов.

В бизнесе многих организаций ИТ используются неэффективно или недостаточно эффективно. Так, по результатам ежегодного исследования «CHAOS Summary 2009» компании The Standish Group Internation, Inc. лишь 32 % ИТ-проектов завершились в срок, в рамках выделенного бюджета и с требуемой функциональностью, 44 % ИТ-проектов превысили, как минимум один из этих показателей и 24 % ИТ-проектов не были завершены вовсе.

Кроме того, среди 32 % «успешных» проектов, выполненных в срок, в рамках выделенного бюджета и в соответствии с исходными функциональными требованиями, есть проекты, затраты на реализацию которых не привели к ожидавшимся выгодам для бизнеса. В простейшем случае могло оказаться, что сумма издержек, связанных с созданием и дальнейшим владением ИТ-решением оказалась больше, чем сумма дополнительного дохода, обусловленного использованием данного решения в компании. Вряд ли такой проект можно назвать успешным и это не может не беспокоить руководителей и ИТ-директоров компаний.

Очевидно, что причин недостаточно эффективного использования ИТ в организациях существует множество. При этом далеко не самое последнее место среди них занимает отсутствие или недостаточное развитие в компании стратегического подхода к управлению ИТ (нехватка целостности, увязки с бизнес-целями, контроля и др.).

В связи с этим, особую важность приобретает максимально возможная в реальных условиях формализация и стандартизация стратегического процесса в области ИТ в контексте общего стратегического процесса.

Исходя из этого, в этой работе:

- описывается обобщенный (типовой) стратегический процесс в области ИТ как часть общего стратегического процесса в коммерческих организациях;
- уделяется особое внимание принципам обеспечения «эффективности» ИТ как меры соответствия целей, задач и результатов ИТ в организации

ее основным бизнес-целям, задачам и результатам. Показывается (обосновывается) как эти принципы реализуются в рамках описанного стратегического процесса в ИТ;

- рассматриваются аналитические и методические средства, которые могут быть использованы в стратегическом процессе в области ИТ.

Для того чтобы иметь хорошую информационную систему необходимо планировать ее создание. Именно поэтому вопрос планирования информационных систем рассматривается здесь отдельно. Процесс планирования должен начинаться с оценки текущей ситуации, определения миссии информационной системы, интенсивности использования информации, пользователей, оценки среды организации, места на рынке, ее сильных и слабых сторон, выработки стратегии, которая должна лечь в основу бизнес-плана по созданию информационной системы.

Планирование позволяет:

- создавать планы информационных систем, поддерживающие бизнес-направление фирмы;
- ориентировать разработчиков на конечные бизнес-результаты, а не на окончание проектов информационных систем;
- эффективнее использовать ресурсы информационной системы;
- закладывать большую управляемость и лучшую интеграцию существующих и будущих систем;
- быть уверенным в том, что ИС будет соответствовать общему направлению развития организации;
- учесть мнение конечных пользователей;
- создавать условия для правильного реагирования на непредвиденные ситуации.

ИТ-стратегия дает описание основного вектора ИТ-стратегии и того, каким образом эта ИТ стратегия поддерживает общую стратегию Компании.

Первая глава пособия посвящена теоретическим основам стратегического процесса на предприятии. Во второй главе описываются наиболее популярные инструменты стратегического планирования бизнеса. Третья глава посвящена подробному описанию процесса разработки ИТ-стратегии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность и принципы стратегического управления

Любое планирование, как функция управления даёт представление о желаемом характере и содержании деятельности предприятия в будущем. Главными задачами производственного планирования являются:

- определение конкретных целей предприятия и разбивка их на задачи;
- создание внутренних предпосылок необходимых для реализации поставленных целей;
- выработка соответствующих мероприятий.

При этом необходимо учесть внешние для предприятия факторы; и внутренние. Различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование – это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на потенциал организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. На рис. 1 представлены различия между стратегическим и оперативным управлением.



Рис. 1. Различия между стратегическим и оперативным управлением

Стратегическое планирование – это процесс определения стратегии, или направления развития организации, и принятия решений по распределению ресурсов в рамках этой стратегии, включая капитальные и людские ресурсы.

Стратегическое управление – это набор решений и действий, осуществляемый руководством фирмы для достижения целей организации.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на реализацию стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития. До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

1.2. Уровни и виды стратегии

Для рассмотрения стратегического процесса в менеджменте необходимо определиться с самим понятием «стратегии». Как и у любого другого «расхожего» понятия, у термина «стратегия» существует много различных определений. Более того, определения, относящиеся к разным школам менеджмента, отличаются друг от друга достаточно существенно. Тем не менее, для целостности рассмотрения следует показать различные подходы к определению стратегии.

1.2.1. Понятие стратегии

Наиболее общим является понимание стратегии как набора целей компании и средств их достижения.

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, направлений действий и распределения ресурсов для достижения этих целей [1, с. 61].

Стратегия – это цели и средства, причем цели представляют собой намерения и задачи организации. Это то, что делает бизнес, путь, которым он следует, и решения, которые принимаются, чтобы достичь заданных пунктов и успеха [1, с. 62].

Подходы различаются степенью детализации «целей» и «средств», рассматриваемых в рамках стратегии. Так, в состав стратегии могут входить лишь «долгосрочные цели и общий набор средств, при помощи которых предприятие

намеревается их достичь» [1, с. 66]. При этом детальное планирование относится не к стратегической, а к оперативной деятельности. В противоположность этому стратегия может рассматриваться как «унифицированный всеобъемлющий и интегрированный план, который соотносит стратегические преимущества компании с вызовами и возможностями ее внешней деловой среды» [1, с.64].

Тем не менее, большинство современных подходов основано на рассмотрении стратегии как среднего между строгим детальным планом, составляемым и реализуемым «сверху вниз», и «шапочным» набором долгосрочных целей и средств их достижения. Действительно, тяжелый, строго формальный и длительный стратегический процесс не позволяет гибко реагировать на внешние возможности и угрозы, принятие важных решений происходит со значительным лагом по времени. С другой стороны, отсутствие понятной и реализуемой среднесрочной и долгосрочной стратегии не позволяет организации эффективно достигать своих целей в достаточно длительной перспективе.

Руководствуясь мудрым высказыванием о том, что истина обычно находится где-то посередине между противоположными точками зрения, в ряде современных работ утверждается: «Если мы обозначим первое определение как «желаемую» стратегию, а второе – как «реализуемую» стратегию, это позволит нам отделить «намеренные» стратегии, в рамках которых заранее сформулированные намерения реализованы, от «эмерджентных», внезапно возникающих стратегий, в рамках которых модели, разработанные в отсутствие намерений или вопреки им, оставляют намерения нереализованными» [1, с. 65].

Из этого можно сделать вывод о том, что стратегия должна содержать в себе как заранее спланированную и реализуемую составляющую, направленную на достижение долгосрочных целей, так и реактивную, эмерджентную составляющую, обеспечивающую организации необходимую гибкость в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Так, в работе [1, с.65] авторы выдвинули четыре взаимосвязанные определения стратегии: как плана, перспективы, модели и положения.

Во-первых, стратегия – это план, отражающий последовательность действий, направленных на достижение стоящих целей.

Во-вторых, стратегия – это модель, отражающая не зависящий от плана шаблон поведения организации в процессе осуществления своих намерений. Модель позволяет осуществлять необходимые незапланированные действия в рамках общих принципов, принятых в организации.

В-третьих, стратегия – это положение (вне организации), отражающее текущую и желаемую позиции организации на рынке, а также траекторию ее движения в этом направлении.

В-четвертых, стратегия – это перспектива (внутри организации). Под перспективой в данном случае понимается видение членами организации ее будущего и себя в ней.

Таким образом, стратегию можно определить как сложную многокомпонентную информационную сущность, включающую в себя описание всех наме-

рений организации (видение, миссия, цели и др.), а также необходимых для их реализации средств (задачи, планы, бюджеты, ресурсы, модели и др.).

Процедуры работы со стратегией (разработка, реализация, корректировка и др.) в организации называют стратегическим процессом. А управление организацией в соответствии с выработанной стратегией – стратегическим менеджментом.

1.2.2. Уровни стратегии

В достаточно крупных организациях, имеющих в своем составе различные «стратегические бизнес-единицы» (предприятия, подразделения, направления деятельности) стратегический процесс происходит на трех уровнях:

- уровень руководства корпорации;
- уровень руководства бизнес-единицы;
- уровень функционального руководства.

Уровни стратегического процесса соотносятся с уровнями принимаемых решений соответствующими руководителями. Так, высшее руководство компании принимает решения относительно направлений деятельности корпорации, создании или ликвидации соответствующих бизнес-единиц. На этом уровне разрабатывается «корпоративная стратегия». Руководство бизнес-единиц разрабатывает стратегию развития своего направления деятельности, конкуренции с другими игроками на рынке. Это – «бизнес-стратегия». В свою очередь, руководители функциональных подразделений внутри бизнес-единиц разрабатывают стратегии деятельности своих собственных подразделений, направленные на реализацию бизнес-стратегии. Общее название таких стратегий – «функциональные стратегии». К функциональным стратегиям, например, относятся: «стратегия в области продаж», «стратегия в области маркетинга», «HR-стратегия», «ИТ-стратегия».

Корпоративная стратегия определяет широту охвата деятельности фирмы в тех отраслях и рынках, на которых она конкурирует, т.е. *чем* она занимается. Бизнес-стратегия отражает то, *как* фирма конкурирует в данной конкретной отрасли или рынке. Если фирма процветает в данной отрасли, то она должна получить конкурентное преимущество над своими соперниками.

Функциональная стратегия связана с такими функциональными сферами деятельности фирмы, как производственные процессы, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, ИТ, исследования и разработки. Это подход, используемый каждой функциональной сферой для достижения корпоративных целей и целей бизнеса усилиями каждого отдельного подразделения стратегически, путем максимизации производительности ресурсов. Важно, что функциональные стратегии согласованно формируются и управляются таким образом, что они взаимосвязаны и в то же время в совокупности позволяют должным образом реализовывать конкурентные стратегии [2, с. 75].

Очевидно, что все три уровня стратегического процесса взаимосвязаны между собой (рис. 2).

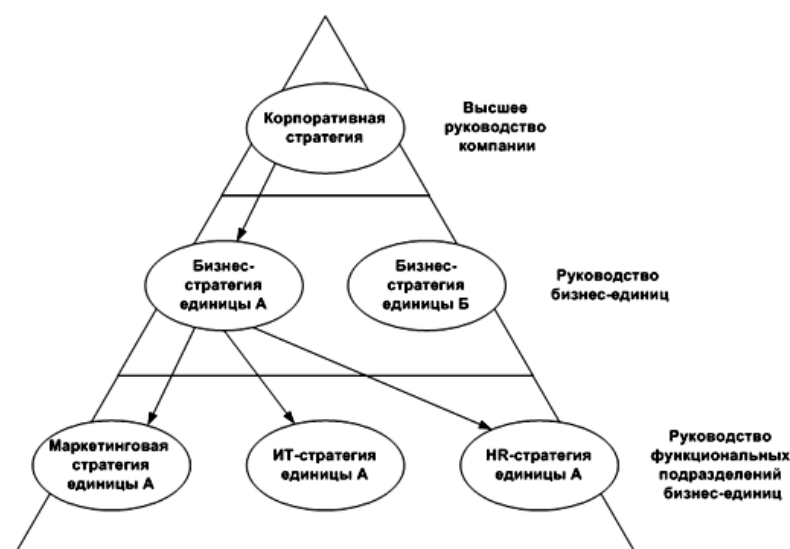


Рис. 2. Уровни стратегии

Например, если в рамках корпоративной стратегии принимается решение о начале работы на новом рынке, т.е. создании новой бизнес-единицы с определенными целями, задачами и характеристиками, то следующим шагом является формулирование бизнес-стратегии для создаваемой бизнес-единицы, а затем и функциональных стратегий департаментов.

Ниже (табл. 1) приведены основные вопросы, которые обычно затрагиваются при разработке стратегий на каждом из трех уровней.

Таблица 1

| Уровень стратегии | Рассматриваемые вопросы |
|--------------------------|---|
| Корпоративная стратегия | <ul style="list-style-type: none"> • Где (на каких рынках) следует зарабатывать деньги? • Какие продукты предлагать потребителям? • В каких географических регионах работать? • Каковы «вертикальные» границы корпорации? • Схема корпоративного управления (управление бизнес-юнитами) • Слияния и поглощения • Создание и ликвидация бизнес-юнитов |
| Бизнес-стратегия | <ul style="list-style-type: none"> • Как создать и поддерживать преимущества перед конкурентами? |
| Функциональная стратегия | <ul style="list-style-type: none"> • Как обеспечить реализацию бизнес-стратегии в конкретной функциональной области? • Какие новые бизнес-цели могут быть поставлены и достигнуты при помощи использования инструментов в конкретной функциональной области? |

ИТ-стратегия, являющаяся объектом изучения в настоящей работе, является одной из функциональных стратегий, с которыми происходит работа в рамках общего стратегического процесса.

1.2.3. Виды стратегии и стратегические альтернативы

Основные виды стратегий, выбираемые на уровне бизнес-стратегии условно делятся на три группы – стратегия функционирования, стратегия развития и стратегия сокращения. Стратегия развития и стратегия сокращения являются альтернативными. Имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив. Крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях скорее всего будут придерживаться разных альтернатив по отношению к разным группам продуктов и услуг. Такой тип стратегии называется «сочетание», т.е. это комбинированная стратегия, представляющая собой объединение любых из ниже рассмотренных альтернатив.

Стратегии функционирования, определяют за счет чего фирма будет добиваться преимущества перед конкурентами и отражает поведение организации на рынке в связи с реализацией выпускаемой (выращиваемой) им продукции. Американский исследователь М. Портер выделил три основных варианта таких стратегий [5, с. 72–86]:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование.

Лидерство по низким расходам состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных расходах. Экономия создается в результате максимизации объемов продаж, отказа от слишком дорогих программ и проектов. Преимущества на уровне затрат позволяют снижать цены, увеличивать объемы продаж и захватывать новые рынки. Чтобы обеспечить лидерство в издержках необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопленного опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п.

Стратегия дифференциации – создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Направлена на концентрацию производства товаров одного функционального назначения, модификация которых расширяет круг потенциальных потребителей. Это позволяет достичь превосходства над другими товарами за счет их уникальности. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу (автомобили «Mercedes»), по технологии (компьютеры «Apple»), по функциональным возможностям (шампунь «Три-в-одном»), по обслуживанию потребителей (сервис «Альфа-Банка»), по дилерской сети (программное обеспечение «1С») или по другим параметрам.

Третий вид стратегии – фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. В основе данной

стратегии лежит предположение, что фирма с ее помощью способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты. Предполагает обслуживание относительно узкого круга потребителей с особыми потребностями, а достижение безусловных конкурентных преимуществ обеспечивается путем реализации одной из двух вышеупомянутых стратегий. Такая стратегия целесообразна в случаях наличия достаточно большой группы потребителей с особыми потребностями, а ресурсы предприятия не позволяют широко развернуться.

Фирма, не проводящая стратегию по крайней мере в одном из трех этих направлений, находится в чрезвычайно неблагоприятной стратегической ситуации. Такая фирма теряет долю рынка, инвестиции капитала, решимость проводить политику снижения издержек или альтернативную ей дифференциацию в рамках всей отрасли, либо не может концентрировать свою деятельность на создании дифференциации или позиции низкого уровня издержек на более ограниченном пространстве.

Таким образом, на уровне разработки бизнес-стратегии компания должна определиться в каком из этих трех базовых направлений она будет двигаться. На уровне корпоративной стратегии рассматриваются иные стратегические направления, которые, фактически, являются направлениями роста фирмы.

➤ Специализация и диверсификация – будет ли фирма заниматься бизнесом в одной отрасли (специализироваться) или станет многопрофильным холдингом (диверсифицироваться). Рост за счет открытия новых направлений деятельности.

➤ Интернационализация – будет ли фирма работать на одном или нескольких зарубежных рынках, будет ли ее предложение в большей степени ориентировано на внутренний или внешний спрос. Рост за счет выхода на новые региональные рынки.

➤ Вертикальная интеграция – приобретения контроля над дополнительными областями деятельности в рамках цепочки создания ценности. Рост за счет включения в свой состав смежных областей, например, создание производителем собственной дилерской сети (интеграция «вперед») и/или собственных ресурсов по производству комплектующих для своей продукции (интеграция «назад»).

Стратегии развития связаны с деятельностью организации на рынке и направлены на развитие потенциала предприятия (включают стратегии роста, умеренного роста, сокращения и).

➤ Стратегия умеренного роста присуща организациям в зрелых отраслях со стабильной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Цели развития устанавливаются от достигнутого уровня и корректируются в соответствии с изменением условий (например, инфляцией). Это самый и простой и наименее рискованный путь.

➤ Стратегия роста присуща молодым организациям, независимо от сферы деятельности, желающих в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции. Этим предприятиям присущи постоянные и высокие темпы расширения мас-

штабов деятельности. Стратегия осуществляется путем ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. В рамках альтернативы роста различают ускоренный, интегрированный и диверсифицированный рост.

Ускоренный (концентрированный) рост основан на возможностях эффективного развития на базе концентрации и специализации производства. Реализуется с помощью стратегии улучшений, развития рынка и продуктивных инноваций. Интегрированный рост направлен на усиление контроля над стратегически важными звеньями процесса производства и реализации продукции, ограничения уровня конкуренции, улучшения качества продукции и снижения себестоимости, усиление позиции организации в области. Диверсифицированный рост предполагает проникновение организации в новые отрасли, обусловлена желанием оставить стагнирующий рынок или сократить производство, распределить риски между различными видами бизнеса, получения дополнительных конкурентных преимуществ за счет синергии в различных видах деятельности.

➤ Стратегии сокращения часто называют стратегией последнего средства. К ней прибегают когда показатели деятельности продолжают ухудшаться, при экономическом спаде и других негативных явлениях. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для фирмы сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

Наиболее радикальным вариантом сокращения является ликвидация (полная распродажа) материальных запасов и прочих активов организации. Вариант отсечения лишнего подразумевает отделение от организации некоторых подразделений или видов деятельности. Вариант сокращение и переориентация преследует цель сокращения количества операций до более управляемого и прибыльного уровня за счет отказа от некоторой части своей деятельности.

1.3. Этапы стратегического процесса

Стратегии, единой для всех компаний, не существует, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, позволяющие говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии повеления и осуществления стратегического управления.

В целом, стратегический процесс в компании является весьма нетривиальным и трудно формализуемым уже по следующим двум причинам. Первая – даже хорошая стратегия, будучи единожды созданной, может быть реализована

под давлением внешних непредвиденных обстоятельств совершенно иначе, чем это было описано в ней первоначально. По весьма авторитетным оценкам обычно реализуется лишь 10–30 % планируемой стратегии. С точки зрения бизнеса это может быть вполне правильно, т.к. является проявлением гибкости организационного управления. Однако, с точки зрения формализации стратегического процесса из этого следует, что он не очень хорошо описывается «линейными» моделями (с определенной последовательностью этапов: анализ среды, разработка стратегии, реализация, контроль и т.п.). Наличие многочисленных «обратных связей» (в направлении от реализации к стратегии) в виде неожиданных (эмерджентных) стратегий требует взгляда на стратегию как на «живой» документ, непрерывно корректируемый при изменении условий внешней среды.

Вторая причина заключается в том, что стратегия, как и любой другой продукт, требующий творческого подхода, не может быть получена исключительно путем применения формального аналитического аппарата. Ключевые, действительно оригинальные и эффективные идеи являются результатом «творческого озарения» автора стратегии. А интересные мысли приходят к нам не запланировано, вне связи с календарными сроками этапа разработки стратегии. При этом, они, безусловно, должны найти отражение в том, куда движется организация.

Тем не менее, не уменьшая важности неформальной части стратегического процесса, следует указать его вполне очевидные, соответствующие общим принципам управления, формальные этапы. А также описать аналитические инструменты, которые могут быть использованы в «созидании» стратегии.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы.

И. Ансофф выделяет следующую группу ключевых решений при формулировании стратегии: внутренняя оценка фирмы; оценка внешних возможностей; формулировка целей и выбор задач; решение о портфельной стратегии; конкурентная стратегия; создание альтернативных проектов, их отбор и реализация.

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из девяти шагов. Это: выработка миссии и целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон; анализ и выбор стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии.

С. Вутон и Т. Хорн рассматривают процесс стратегического планирования в контексте трех этапов, декомпозирующихся, в свою очередь, на девять шагов. Первый – стратегический анализ, состоящий из: анализов внешней и внутренней среды и их совокупной оценки. Второй – выбор стратегического направления, включающий: прогнозирование; определение миссии и целей; и выявление стратегических «расхождений» между прогнозами и целями. Третий – реализация стратегии, предусматривающая: рассмотрение альтернатив-

ных вариантов стратегии; анализ каждого варианта на конкурентоспособность, совместимость, выполнимость, риск и прочее; составление плана выполнения стратегии.

А. Томпсон и Д. Стрикланд рассматривают стратегический менеджмент с точки зрения решения пяти задач: определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок; постановка стратегических целей и задач для их выполнения; формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производства; реализация стратегического плана; оценка результатов деятельности и изменение плана и/или методов его исполнения.

Модель стратегического процесса В. Марковой и С. Кузнецовой состоит из четырех этапов: определение цели; анализ «пробелов», включающий оценку внешнего и внутреннего окружения; формулирование стратегии, с учетом рассмотрения альтернативных вариантов; реализация стратегии на основе составления планов и бюджетов.

О. Виханский процесс стратегического управления рассматривает, как динамическую совокупность пяти взаимоувязанных управленческих процессов: анализ среды; определение миссии и целей; выбор и выполнение стратегии, оценка и контроль реализации.

Сопоставляя подходы этих и других авторов к определению содержательной стороны стратегического управления стратегический процесс можно представить как совокупность четырех периодически повторяющихся этапов:

1. Стратегический анализ – анализ внешней и внутренней среды организации, возможностей и угроз.

2. Разработка стратегии – формулирование целей организации, анализ и выбор альтернатив, описание средств достижения целей.

3. Реализация стратегии – претворение в жизнь стратегических планов.

4. Стратегический контроль и корректировка стратегии – обратная связь при непредвиденном изменении условий внешней и внутренней среды.

Эти этапы могут повторяться с принятой в организации периодичностью, например, один раз в год или при каждом существенном изменении внешней или внутренней среды, требующей корректировки стратегии. На рис. 3 отражено то, что стратегия компании является центральной информационной сущностью (документом), с которым происходит работа в рамках стратегического процесса.

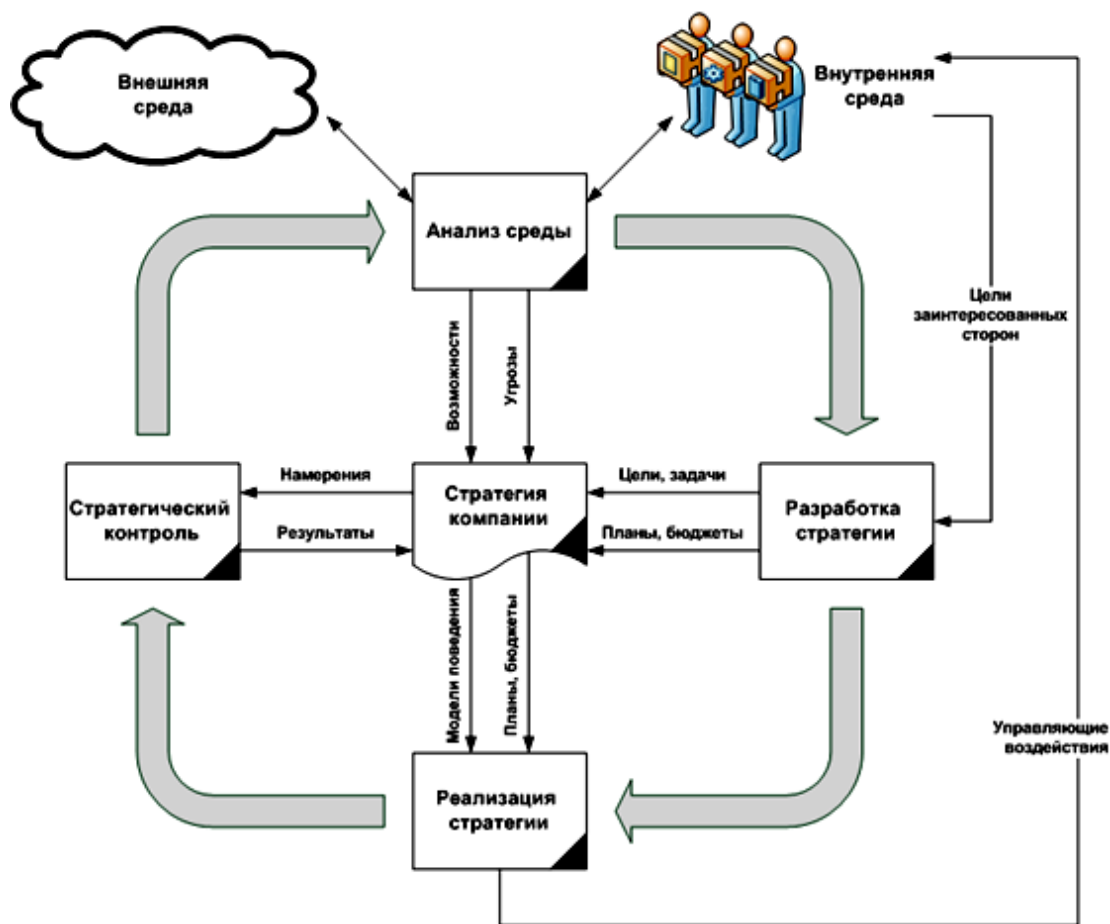


Рис. 3. Этапы стратегического процесса

Стратегия направлена на достижение своих целей компанией, работающей в определенных условиях внешней среды, при помощи имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Из этого следует, что в процессах стратегического управления важно сформулировать четкие, простые, понятные и согласованные друг с другом цели; глубоко понять конкурентную окружающую среду; объективно оценить собственные ресурсы.

1.3.1. Стратегический анализ

Стратегический анализ требует четкого понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная бизнес-диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

Особенностью стратегического менеджмента является его ориентация в будущее, а следовательно, необходимо определить к чему стремиться, какие цели ставить. Наряду с анализом внутренней среды важны и знания о конку-

рентном окружении, в котором работает фирма. Организации необходима диагностика внешнего окружения, чтобы знать возможности и угрозы развития в будущем. Анализ внешней среды осуществляется в семи областях (сферах), каковыми являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социально-культурное поведение. Таким образом, стратегический анализ выступает важнейшим этапом управления при выработке эффективной стратегии, которая основывается, как правило, на трех составляющих:

- правильно выработанных долгосрочных целях;
- глубоком понимании внешнего конкурентного окружения;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей.

Анализ среды считается исходным этапом процесса стратегического управления, так как он обеспечивает основу для определения миссии и целей организации и выработки стратегии. Внешнее окружение – набор переменных (угроз и возможностей), находящихся за пределами предприятия и неподдающиеся краткосрочному контролю со стороны руководства. Внутренняя среда – набор переменных (силы, слабости, ресурсы, внутренние процессы), находящихся внутри организации и поддающихся контролю руководства в течение краткосрочного периода.

В практике стратегического управления применяются различные методы и инструменты, наиболее часто используемые будут рассмотрены во второй главе.

Кроме общих подходов к анализу текущей ситуации используется множество более частных. Анализ отраслевой структуры (в рамках анализа внешней среды) часто используется для определения привлекательности отрасли и ключевых факторов успеха для успешной конкуренции в ней. Для этого может применяться модель «пяти сил Портера», в соответствии с которой определяется сила конкуренции в отрасли по пяти возможным направлениям: конкуренция между существующими фирмами, возможности выхода на рынок новых участников, угрозы со стороны товаров-заменителей, рыночная власть поставщиков и рыночная власть покупателей. Чем выше конкуренция в отрасли, тем менее привлекательной она считается, что должно учитываться при принятии стратегических решений, относительно работы компании в ней.

Деление рынка на сегменты (группы потребителей, имеющих схожие потребности и поведенческие характеристики) позволяет оценить привлекательность отдельных сегментов и собственные конкурентные преимущества в них с тем, чтобы сформулировать соответствующие стратегические альтернативы.

Также существует масса подходов, направленных на анализ внутренней среды компании. Стратегический интерес для компании представляют ресурсы, позволяющие добиваться ей устойчивых конкурентных преимуществ (компетенций). Компетенция представляет из себя положительный результат использования определенных ресурсов компании для достижения КФУ в отрасли или сегменте.

С этой точки зрения могут быть проанализированы имеющиеся у компании ресурсы. Например, по следующей схеме:

➤ Идентификация главных ресурсов и способностей. Какие КФУ определяют успех фирмы в отрасли? Какие способности и ресурсы позволяют реализовать эти КФУ?

➤ Оценка ресурсов и способностей по их важности (для достижения конкурентных преимуществ) и относительной силе (по сравнению с конкурентами).

➤ Выработка стратегических альтернатив в отношении ресурсов. Важные сильные стороны – максимально использовать. Важные слабые стороны – развивать, вывести в аутсорсинг и др. Неиспользуемые («лишние») сильные стороны – отказаться от инвестиций в их развитие, выйти на новые рынки, требующие данных ресурсов, и др. Неиспользуемые («лишние») слабые стороны (соответствующие им ресурсы) – ликвидировать, продать и др.

1.3.2. Разработка стратегии

В основе стратегического планирования лежит, во-первых, анализ реального состояния внешней среды или ее отдельных сегментов с точки зрения перспектив развития фирмы. Во-вторых, осуществляется выбор перспективных секторов внешней среды, разработка долгосрочных ориентиров и сфер деятельности. Результатом этапа анализа текущей ситуации в стратегическом процессе является набор стратегических альтернатив, основанных на глубоком анализе внешней и внутренней среды и направленных на достижение определенных целей основных заинтересованных сторон.

Стратегические альтернативы не являются сами по себе стратегическим планом, а являются лишь «сырьем» для его составления на этапе разработки стратегии. Этот этап представляет собой процесс стратегического планирования и состоит из ряда подэтапов, которые будут рассмотрены в следующем параграфе.

Стратегический выбор включает формирование и оценку альтернативных направлений развития предприятия. Принимается наиболее предпочтительный вариант. Есть специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа. Считается, что формирование и оценка альтернативных вариантов развития представляет самостоятельную ценность для управления и реализуется в ходе стратегического планирования. При этом определяются временные рамки, ресурсы, источники и объемы финансирования и ответственные за реализацию намеченных мероприятий.

Считается, что в состав стратегии компании должны входить следующие последовательно разрабатываемые составляющие: Видение; Миссия; Цели; Стратегический план. Таким образом, процесс стратегического планирования позволяет во-первых, определить основополагающие принципы того, за счет чего будут достигаться стратегические цели и во-вторых, составить стратеги-

ский план по реализации этих принципов. Другими словами, сначала определяется «в принципе» на основе каких «базовых стратегий» фирма будет добиваться преимущества перед конкурентами.

После того как основополагающие принципы определены на всех уровнях составляется стратегический план. Стратегический план является общим, в нем формулируются цели для конкретных функциональных областей: маркетинг, ИТ и др., а также требуемые сроки их достижения. Он не содержит в себе перечня направлений деятельности и проектов в каждой из областей – это задачи соответствующих функциональных стратегий. Также стратегический план содержит разъяснение идей и концепций, составляющих стратегию.

Таким образом, разработанная стратегия представляет из себя достаточно формальное описание того, какие долгосрочные цели ставит перед собой компания и что должно быть сделано для их достижения. Ценность ей придает также то, что она составлена в результате анализа текущей ситуации во внешней и внутренней среде организации, возможностей и угроз.

1.3.3. Реализация стратегии

Реализация стратегии – процесс, в котором стратегия преобразуется в действия на основе разработанных программ, бюджетов и процедур, а также это – процесс проведения стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь.

Очевидно, что даже наиболее проработанная и потенциально успешная и эффективная стратегия в итоге окажется провальной, если она не будет *реализована* или будет реализована неправильно. Причем, процесс реализации стратегии еще менее формализуем, чем процесс ее разработки, т.к. он подразумевает перевод ее в умы людей, осуществляющих конкретные практические действия, для чего нет готовых «универсальных» инструментов и рецептов. Тем не менее, существует модели, позволяющие лучше определить с какими элементами организации предстоит работать при реализации стратегии. Одна из наиболее распространенных моделей для этого – схема «семи S» консалтинговой компании McKinsey & Co:

1. Стратегия (Strategy). Собственно реализуемая стратегия.
2. Структура (Structure). Разработка уместной организационной структуры и приведение ее в соответствие с требованиями стратегии считается фундаментальной задачей при реализации стратегии.
3. Системы (Systems). Совокупность всех установленных в организации формальных и неформальных процедур, обеспечивающих ее работу. Очевидно, что определенные стратегические решения требуют изменения существующих систем.
4. Стил (Style). Стил действий высшего руководства компании также должен соответствовать стратегическим направлениям развития.
5. Персонал (Staff).

6. Знания и умения (Skills). Совокупность знаний и умений сотрудников компании, которые обеспечивают в рамках ежедневной оперативной деятельности устойчивые конкурентные преимущества компании. При реализации стратегии может потребоваться добавить в свой портфель компетенций новые знания и умения.

7. Общие ценности (Shared values) – организационная культура, которая, как и стиль поведения высшего руководства, должна соответствовать стратегическим целям компании.

Управляя перечисленными выше «семью S», есть возможность добиться реализации стратегических планов, однако, конечный результат по понятным причинам определяется талантом и навыками менеджеров, а также множеством иных внешних и внутренних факторов.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

Реализация выбранной стратегии предусматривает корректировку двух предыдущих этапов. Деятельность руководства направлена на модернизацию (при необходимости) системы управления, приведение в соответствие со стратегическими целями организационной структуры фирмы, выделение необходимых ресурсов, а также на подготовку персонала. Другими словами, стратегический менеджмент формируется таким образом, чтобы помочь руководству организации предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать внешние влияния.

1.3.4. Стратегический контроль и корректировка стратегии

Немаловажным этапом стратегического процесса является стратегический контроль и корректировка стратегии. Задача контроля и оценки деятельности компании является одной из основных задач менеджеров. Однако, это более общее понятие, чем понятие «стратегического контроля». Оценка и контроль реализации стратегии обеспечивает устойчивую обратную связь между реализацией стратегии и целями организации. Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе ко-

того может происходить корректировка предыдущих этапов. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Считается, что стратегический контроль – это осведомленность руководства обо всех стратегиях, реализуемых в пределах подразделений. Таким образом, стратегический контроль сосредоточен на содержании стратегических действий, предпринимаемых для обеспечения желаемого, заранее намеченного результата. Иначе говоря, стратегический контроль представляет собой отслеживание хода реализации стратегий, выявлении проблем или изменений исходных условий (предпосылок, на которых была построена стратегия), осуществление необходимых корректировок стратегий.

Существует четыре типа стратегического контроля:

- стратегическое наблюдение;
- контроль исходных условий;
- контроль хода реализации стратегии;
- контроль непредвиденных обстоятельств.

Первые два типа контроля охватывают как процесс разработки, так и сам ход реализации стратегии, тогда как два последних связаны исключительно с практикой применения стратегии.

Стратегическое наблюдение – это общее, нефокусированное периодическое сканирование внешней и внутренней деловой среды с целью обнаружения факторов, влияющих на ход разработки или реализации стратегии.

Контроль исходных условий – наблюдение за состоянием параметров внешней и внутренней среды, которые были заложены в качестве исходных условий при разработке стратегии. Например, при разработке стратегии мог быть заложен определенный прогноз размера инфляции в стране. Существенное изменение этого показателя по сравнению с прогнозным может потребовать корректировки стратегии, в особенности, для финансовых организаций.

При разработке стратегии, как правило, планируется определенный набор программ, проектов, бюджетов, направленных на ее реализацию. Особенно это касается функциональных стратегий (нижнего уровня). Периодически сравнивая запланированные действия и показатели с фактическими в процессе *контроля хода реализации стратегии*, можно оценивать промежуточные результаты и общий статус, а также вносить текущие корректировки в стратегию.

К контролю непредвиденных обстоятельств прибегают в том случае, если произошли неожиданные события. Если фирма внезапно сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, которые могут оказать решающее влияние на ее деятельность, ей следует немедленно пересмотреть свою стратегию. Этот вид стратегического контроля позволяет вовремя переоценить и пересмотреть как стратегию фирмы, так и ее текущее положение, в которое ее поставили непредвиденные обстоятельства.

Также в процессе всех четырех типов стратегического контроля могут быть использованы системы показателей эффективности деятельности (KPI), внедренные в компании, например, система сбалансированных показателей (BSC).

Как видно на рис. 3 процесс разработки стратегии является интерактивным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа. Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

В целом процесс стратегического управления призван для получения ответов на следующие вопросы: что надо делать? (концептуальный аспект, формирование генеральной цели); как делать? (технологический аспект); с использованием каких средств? (ресурсный аспект); в какие сроки и какой последовательности? (временной аспект); кто будет делать? (кадровый аспект); какой должны быть организационная структура управления? (организационно-управленческий аспект).

1.4. Этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование – это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, которая расписана по этапам, методикам и техникам. Эта процедура направлена на построение модели будущего («как хочется»), так и на составление программы перехода из текущего состояния к этой модели. Таким образом, основу стратегического планирования составляют три взаимосвязанных процесса:

- анализ сегодняшнего состояния (модель «Как есть»);
- разработка модели завтрашнего «Как будет» или «Как должно быть»;
- разработка программы развития (бизнес-программы).

В целом процедура, стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов (рис. 4).



Рис. 4. Этапы стратегического планирования

1. Формулировка видения и миссии организации.
2. Целеполагание и разработка дерева целей.
3. Анализ текущей ситуации. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
4. Оценка альтернатив и выбор стратегии.
5. Уточнение стратегии, целей, показателей.
6. Координация и субординация.
7. Определение необходимых ресурсов.
8. Разработка плана миграции из текущего состояния в будущее.

1.4.1. Видение и миссия организации

1 этап. Формулировка предназначения, миссия. Изложение видения и миссии организации, т.е. общей цели её создания и существования.

Это начальный шаг стратегического планирования. Видение компании – идеализированное и неоспоримое представление желательного и потенциально достижимого будущего положения. Видение отражает причины существования организации и то «идеальное» конечное состояние, к которому она стремится. Видение является основополагающим элементом для определения стратегии и всей последующей деятельности компании. Видение отражает то, какой видят компанию в будущем ее акционеры и другие заинтересованные лица. Очень важно, чтобы видение было согласовано. Ключевые заинтересованные лица должны «двигать» компанию в одном направлении согласно общему видению. Также согласованное видение может быть полезно и в оперативной деятельности в качестве инструмента принятия нестандартных решений. В этом случае возможные альтернативные варианты решения оцениваются на предмет их соответствия видению и выбирается тот вариант, который в наибольшей степени направлен на движение компании в этом направлении. Синоним термина «ви-

дение» – мечта (о будущем компании). Видение обязательно отражает бизнес-идеи, положенные в основу деятельности организации. Формулировка видения служит руководящей темой, выражающей природу намерений компании в ее будущем. Видение должно быть значимым для индивидуумов в компании и вне ее для того, чтобы они могли понимать и разделять его.

Следующим элементом стратегии является миссия организации.

Миссия компании – описание ее основного бизнеса, его целей и причин, в отсутствие которых он теряет смысл существования.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями. Генри Форд, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «Форд» как предоставление людям качественного и дешевого транспорта. Он отмечал, что если это кто-то делает, прибыль будет обеспечена. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает миссию организации. Основными вопросами, на которые нужно ответить при выборе миссии являются: «Каково основное предназначение нашей организации?» «Кто наши клиенты?», «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?», «Зачем мы вышли на рынок?», «Чего мы хотим добиться?».

Миссия определяет ключевые цели и задачи, связанные с эффективностью деятельности организации. Видение и миссия используются в качестве базы для установления конкретных целей, разработки стратегии и ее оценки. Они явно идентифицируют клиента и предоставляемые услуги. Формулировка миссии должна соответствовать задачам более высокого уровня.

Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию, предназначение и смысл его существования. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, каких целей она намерена добиваться. Философия организации определяется на этапе становления организации и редко меняется, тогда как предназначение может меняться в процессе изменений как внутренней, так и внешней среды организации.

В узком понимании миссия – это определение того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия должна раскрывать смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому мис-

сия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

Обычно миссия формулируется в двух вариантах. Короткий вариант миссии представляет собой 1 – 2 коротких предложения – брэндовый слоган организации, направленный прежде всего на формирование имиджа организации в обществе. Второй – расширенный вариант миссии чаще всего формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать все необходимые аспекты миссии, среди них:

- цель функционирования организации;
- область деятельности организации;
- философия организации;
- методы достижения поставленных целей;
- методы взаимодействия организации с обществом.

Правильно определенная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Хорошо сформулированная миссия способствует решению по меньшей мере трех задач управления:

1. Миссия заставляет руководство систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, определением возможностей и угроз и на этой основе повышать общую эффективность своей деятельности.

2. Миссия, которую знают и разделяют работники компании, способствует лучшей интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности и мотивации персонала и лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях.

3. Миссия способствует формированию хорошего имиджа организации у потребителей, поставщиков, деловых партнеров и инвесторов. Разные организации по-разному подходят к формулированию своей миссии. В некоторых случаях предлагаются весьма сжатые формулировки стратегической миссии, в других случаях они довольно подробны и структурированы.

1.4.2. Целеполагание

2 этап. Целеполагание и разработка дерева целей. Формулировка предназначения должна быть превращена в набор конструктивных целей.

Стратегические цели в отличие от достаточно абстрактных видения и миссии, отражают конкретные результаты, которых планирует достичь компания путем реализации стратегии. Подобно миссии многие представители малого бизнеса на вопрос «Какова ваша главная цель?» отвечают: «Конечно получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то неправильность выбора прибыли в

качестве главной цели становится очевидным, хотя прибыль, несомненно, является существенной целью. Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Выбор такой узкой цели, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решений. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации.

Цели определяют общее направление деятельности компании, необходимое для достижения состояния, определяемого ее видением. Они представляют декомпозицию миссии, выраженную в виде ориентированных на результат формулировок. Цели описывают то, *что* должно быть достигнуто, но не *как*.

Формулировка целей – это расщепление (например, по функциональным блокам) миссии на основные составляющие, которые обеспечивают реализацию стратегии компании. Цели формулируются по областям деятельности предприятия в соответствии с его общими целями. При этом должны быть выбраны и использованы принципы декомпозиции дерева целей.

Цель – это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики целей, формулируемых в рамках стратегического планирования заключаются в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Один из самых распространённых и действенных способов – это постановка «умных» (от англ. «smart») целей, т.е. постановка целей с использованием S.M.A.R.T. критериев.

В соответствии с ними, цели должны быть:

- Конкретными (Specific).
- Измеримыми (Measurable).
- Достижимыми (Achievable).
- Ориентированными на результат (Result-oriented).
- Соотносимыми с определенным сроком (Timed).

Конкретные цели (S) – цель должна быть чётко сформулирована. Иначе может быть достигнут результат, отличающийся от запланированного. Измеримые цели (M) – если у цели не будет каких-либо измеримых параметров, то будет невозможно определить, достигнут ли результат. Выражая свои цели в конкретных, измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для оценки хода работ и принятия последующих решений. Руководители среднего звена будут иметь ориентир куда направлять свои усилия. Примеры формулировок целей: увеличить долю рынка на 2 % за 5 лет, снизить издержки на 4 % в год, снизить текучесть кадров на 10 % в год, увеличить количество постоянных клиентов на 5 % за 2 года.

Достижимые цели (A) – цели используются в качестве стимула для решения каких-то задач и, таким образом, дальнейшего продвижения вперёд за счёт

достижения успеха. Поэтому, цели должны быть напряженными, но достижимыми. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за нехватки ресурсов, либо из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям.

Ориентированные на результат цели (R) – цели должны характеризоваться исходя из результата, а не процесса (продельваемой работы).

Цели, соотносимые с конкретным сроком (T) – любая цель должна быть достигнута в определённом временном интервале. Ели обычно устанавливаются на различные временные промежутки. Различают долгосрочные (стратегические) цели – горизонт планирования около 5 лет, краткосрочные – это план организации, который следует реализовать в течение года, среднесрочные – горизонт планирования от одного до пяти лет.

После формулировки целей («Какие результаты должны быть достигнуты?»), отвечающих критериям SMART, составляется стратегический план действий по их достижению («Каким образом эти результаты должны быть достигнуты?»), – собственно, «стратегия» в обычном понимании этого слова).

Анализ целей является одной из задач анализа текущей ситуации при формировании стратегии. Цели организации формулируются исходя из целей заинтересованных в ее деятельности сторон (stakeholders). Заинтересованные стороны могут быть как внутри организации (собственники, менеджеры, сотрудники), так и вне ее (потребители, регулирующие органы, поставщики). В процессе анализа цели заинтересованных сторон, по-возможности, увязываются друг с другом с учетом степени влияния сторон, несогласуемые цели отбрасываются. В итоге получается исходный набор стратегических целей, на достижение которых должна быть направлена разрабатываемая стратегия (рис. 5).

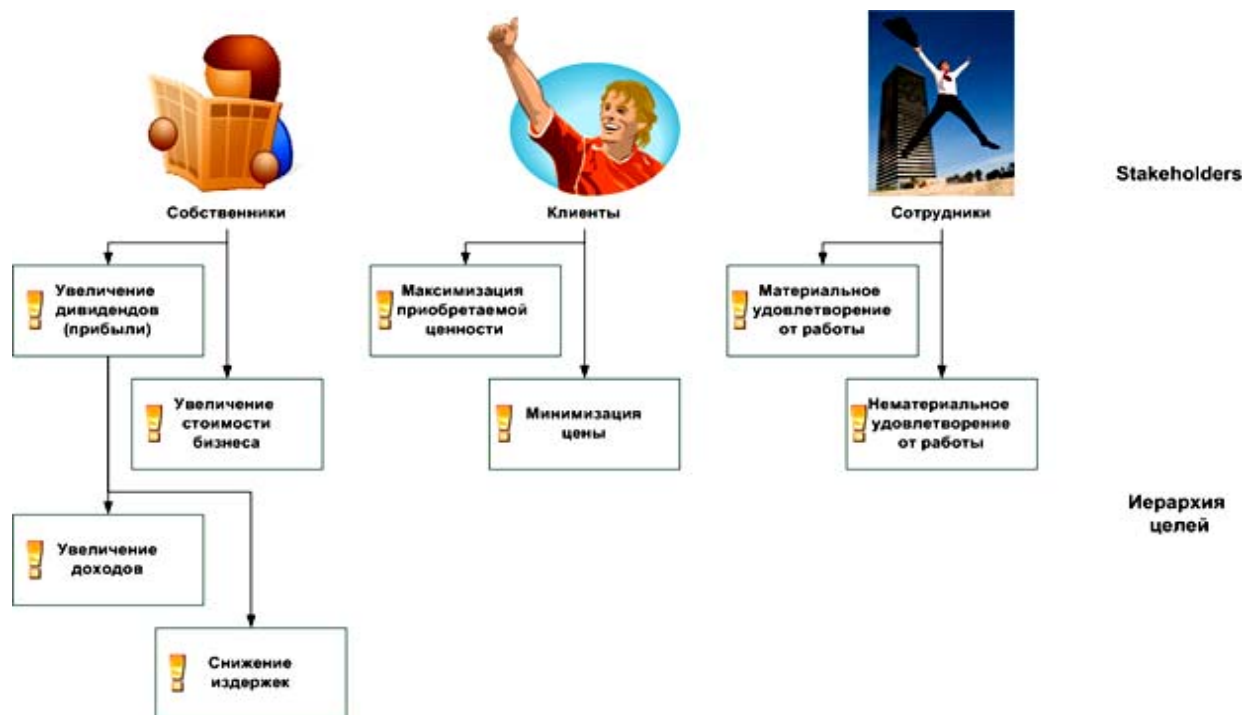


Рис. 5. Пример дерева целей заинтересованных сторон

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

1.4.3. Анализ текущей ситуации

3 этап. Оценка среды. Анализ внешней и внутренней среды предприятия с применением методов и инструментов стратегического планирования.

Стратегический анализ или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке. Стратегический анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды; непосредственного окружения; внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-

технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Анализ среды – достаточно длительный, творческий процесс, требующий сбора, систематизации и анализа больших объемов информации. В связи с этим целесообразно применять различные методы и инструменты, разработанные консалтинговыми агентствами, школами бизнеса, учеными в области управления. К таким инструментам относятся: SWOT-анализ, модель 5-ти сил Портера, цепочка создания ценности Портера, матрица БКГ, Матрица Маккинзи, и др.

1.4.4. Оценка альтернатив и выбор стратегии.

4 этап. Оценка альтернатив и выбор стратегии. После проведенного анализа строятся модели «как есть» и «как будет». Проводится анализ разрыва между желаемым и действительным. Оценка разницы между желаемым (в соответствии с видением) конечным состоянием и реальным положением дел позволяет выбрать конкретные стратегии, выработать планы и временные рамки, а так же обозначить ресурсы, необходимые преодоления этого разрыва и достижения поставленных целей.

Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Целью является альтернатива, максимально повышающая долгосрочную эффективность организации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Стратегия выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

На выбор стратегии влияет ряд факторов: риски, знание прошлых стратегий, время, реакция акционеров.

Оценка выбранной (реализуемой) стратегии заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- оценка ресурсов, необходимых для реализации стратегии
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

1.4.5. Стратегии, цели, показатели

5 этап. Уточнение стратегии, целей, показателей. Формулировка конкретных долгосрочных (стратегических) целей на основе результатов предыдущих этапов. Для уточнения стратегии конкретизируются стратегические цели, которые расщепляются на долгосрочные и краткосрочные цели. Каждой цели ставятся в соответствие показатели, по которым будет оцениваться уровень достижения целей. Конструктивные цели расщепляются на список задач и перечень функций: реализация целей происходит благодаря решению конкретных задач, для решения задач необходимо выполнение определённых функций.

Задача – это то, что требуется сделать чтобы достичь цели, т.е. это всякое задание, поручение, дело либо проблемная ситуация, которую нужно разрешить. Функция – это сложившаяся специализация по видам деятельности, которая необходима для того, чтобы обеспечить реализацию целей. Отличие задачи и функции: функции надо выполнять постоянно, а задачи на определённом этапе и за ограниченный период времени.

Для оценки уровня достижения целей и результативности деятельности современные подходы к управлению и стратегическому планированию предлагают следующие системы показателей:

- ключевые факторы успеха (КФУ);
- ключевые показатели достижения цели (КПЦ);
- ключевые показатели результативности (КПР).

Ключевые факторы успеха – это конкурентные возможности, которые каждая компания стремится обеспечить, чтобы добиться большей конкурентоспособности и успехов в своем бизнесе. Определение ключевых факторов успеха – основная задача стратегического анализа. Только в самом конце, когда руководство достаточно хорошо знает состояние отрасли, можно сделать вывод о том, какие факторы имеют большее значение для успеха в конкурентной борьбе, а какие меньше. По большому счету КФУ могут служить фундаментом стратегии бизнеса – часто компания может добиться преимущества в конкуренции, концентрируя свои усилия на одном или нескольких ключевых для данной отрасли факторах успеха.

Ключевые показатели достижения цели – это набор критериев и показателей по которым можно оценить уровень достижения внешних целей компании. Например, стратегическая цель «Увеличить количество клиентов на 5 %» оценивается КПЦ количество клиентов. Эта цель может достигнута за счет реализации среднесрочных целей: «Повысить качество продукции», «Цены ниже конкурентов», «Повышение лояльности клиентов». Достижение последней цели может быть измерена следующими показателями: количество жалоб и претензий, количество положительных отзывов, количество старых клиентов, количество ушедших клиентов.

Ключевые показатели результативности – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических и операционных целей. Использование ключевых по-

казателей результативности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии. КПП позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

1.4.6. Заключительные этапы разработки стратегии

Следующие этапы стратегического планирования можно обозначить как «технические». Включают в себя такие процедуры как координация и субординация, распределение ресурсов и собственно разработку плана перехода из текущего состояния в будущее.

6 этап. Координация и субординация. Цель координации – обеспечить согласованность действий членов команды. Перед организацией или ее подразделением стоят самые разные задачи, а потому каждый работник должен стремиться к достижению этих целей. Если действия не будут согласованными, хаотичной будет и деятельность организации. В разрабатываемой стратегии должно быть определено, кто ответственен за достижение главных стратегических целей, кто реализует частные цели, кто решает задачи, кто выполняет функции. Также устанавливаются сроки и меры ответственности исполнителей. Огромную роль в процессе координирования играет организация информационных потоков. Если выполнение частной задачи зависит от выполнения другой задачи, необходимо, чтобы информация о том, что последняя задача решена, своевременно поступала к работникам, которые должны решать следующую задачу.

Субординация – правила поведения, выполнения задач и приказов руководителя, и принятие на себя определенной роли. В разрабатываемой стратегии устанавливаются правила взаимодействия исполнителей и руководителей, т.е. кто кому и когда передает распоряжения, ставит задачи, предоставляет услуги и/или информацию, подает отчеты и т.п.

7 этап. Ресурсы. Определение объемов и стоимости требуемых для реализации стратегии ресурсов (материальных, трудовых и др.). Если ресурсов не хватает, значит, поставленные цели задачи нереальны и возвращаемся на пятый этап для уточнения целей и задач.

8 этап. План миграции. Результаты семи этапов оформляются в виде конкретного плана, содержащего список задач, процедур и действий, которые необходимо выполнить для реализации стратегии. Устанавливаются сроки и распределяются ресурсы. План утверждается руководством компании.

1.5. Организация стратегического планирования

Условие эффективного функционирования системы стратегического планирования – это постоянное внимание к нему со стороны высших руководителей, умение доказать необходимость планирования, привлечь к выработке и реализации стратегии широкий круг сотрудников. Такое внимание особенно важно на первой стадии внедрения системы планирования в организации. По-

сле внедрения стратегического планирования и распространения его по всем подразделениям, после того, как оно подтвердит свою эффективность и число работников, осознавших его необходимость, возрастет, процесс управления во многом может быть структурирован, и в нем существенную роль будет играть поощрение работников за ценные предложения по совершенствованию выпускаемой продукции, разработке новых рынков, системы планирования, выработке новой стратегии.

Организация системы стратегического менеджмента в компании предполагает осуществление следующих основных этапов работ.

1. Обследование организации относительно ее готовности к внедрению системы стратегического управления по следующим направлениям:

- структура организации (в том числе организационная структура управления);
- представление руководителей и сотрудников о клиентах организации (сегментах внешней среды);
- наличие видения фирмы и ее перспектив у ее руководителей;
- знание миссии и целей организации сотрудниками, менеджерами высшего, среднего и низового уровня;
- характер принимаемых управленческих решений (оперативные, долгосрочные, стратегические).

2. Принятие решения высшим руководством организации о создании системы стратегического управления.

3. Проведение разъяснительной работы в коллективе, организация обучения сотрудников (определенный круг менеджеров и специалистов).

4. Выбор и приглашение консультантов.

5. Создание подразделения (отдела, департамента и др.) стратегического планирования (выбор типа структуры подразделения).

6. Выделение стратегических хозяйственных подразделений -сегментация корпоративного бизнеса.

7. Разработка и внедрение системы мотивации сотрудников (за предложения стратегического характера).

8. Определение и реализация необходимых стратегических изменений в организации (в первую очередь в организационной структуре управления и организационной культуре).

9. Обеспечение интеграции, координации и взаимодействия систем стратегического и оперативного управления и других систем организации.

10. Организация мониторинга стратегической ситуации.

11. Организация стратегического контроля.

Задачи стратегического управления в организации формируются руководителями высшего уровня управления с привлечением менеджеров среднего уровня иерархии, поскольку в дальнейшем именно они несут ответственность за эффективную реализацию стратегии:

- задачи организации в целом, вытекающие из целей и стратегического выбора, формулируются руководителями высшего уровня управления;

- для стратегических хозяйственных подразделений – руководители СХП;

- задачи стратегического развития по функциональным подсистемам и подразделениям – соответствующие функциональные руководители;

- оперативные задачи, обеспечивающие реализацию стратегии, ставятся перед конкретными исполнителями их непосредственными руководителями (соответственно среднего и низового уровня управления).

Особая роль при формировании стратегии и постановке стратегических задач отводится разработчикам стратегических планов ("плановикам", или стратегическим аналитикам), функции которых сводятся к следующим:

- обеспечение необходимой информацией;
- помощь при пересмотре стратегических планов и программ;
- координация процессов пересмотра и формирования новой стратегии;
- обобщение стратегических исследований и доведение результатов стратегического анализа высших руководителей организации;

- проведение исследований состояния и тенденций отраслевой конкуренции и рынка;

- определение циклов деловой активности и их фаз;

- развитие методов оценки исполнения стратегии.

Тем не менее разработка стратегии – это работа линейных руководителей, а не только специалистов по стратегическому планированию, поскольку разрабатывать стратегию должен тот, кто реально управляет деятельностью организации и принимает на себя ответственность за ее настоящее и будущее.

Главной задачей реализации стратегии является построение организации с высоким стратегическим потенциалом, способной быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды, обладающей конкурентоспособностью в долгосрочной перспективе и добивающейся стабильно высоких финансово-экономических результатов. Для выполнения этой задачи в ходе реализации корпоративной стратегии команда управляющих сосредоточивает свою деятельность на таких направлениях, как:

- распределение ресурсов между стратегически критическими видами деятельности, что особенно важно при дефиците ресурсов или их высокой стоимости. Особое значение в данном контексте также приобретает стратегическое управление запасами как распределение ресурсов между текущим и будущим производством, которое, в отличие от традиционных методов управления запасами, должно учитывать динамику спроса, макроэкономические и отраслевые прогнозы в долгосрочной перспективе;

- установление политики поддержки стратегии, включающей в себя доведение стратегического видения, миссии, целей и стратегических установок до всего персонала организации, обеспечение преемственности элементов стратегии по всем уровням иерархии и функциональным подразделениям, разработку механизма согласования и координации всех планов, программ, проектов, бюджетов и бизнес-планов организации;

- мотивация персонала следовать стратегическим целям, включающая не только методы материального стимулирования, но и административные методы контроля и воздействия на персонал, а также меры морального поощрения и стимулы карьерного роста;
- обеспечение справедливого вознаграждения за достижение результатов в ходе реализации стратегических и тактических планов с учетом меры ответственности и вклада в выполнение поставленных стратегических целей и задач;
- создание корпоративной культуры, поддерживающей реализацию стратегии, включая формирование «корпоративного духа», развитие лояльности персонала, сокращения текучести кадров, рост инициативы и предприимчивости в соответствии с корпоративными целями, социализацию коллектива организации;
- обеспечение необходимой информацией, коммуникациями и операционными системами, в первую очередь создание системы стратегического управленческого учета и внутриорганизационной системы поддержки принятия управленческих решений, а также развитие методического и организационного инструментария управления реализацией корпоративной стратегии;
- использование позитивной практики для постоянного развития, включая систему постоянного обучения и повышения квалификации персонала, организацию постоянных тренингов и практических семинаров по обмену прогрессивным опытом, поддержку инициативы и изобретательства, формирование творческого климата, управление карьерой;
- осуществление непосредственного стратегического руководства, формирование системы постоянного стратегического планирования, мониторинга стратегических изменений внешней и внутренней среды, преемственности стратегических планов, программ, проектов, бюджетов и бизнес-планов всех уровней иерархии по всем функциональным и производственно-хозяйственным подразделениям и службам, создание команды менеджеров для реализации стратегии организации.

1.6. Бизнес-стратегия и информатизация предприятия

Преимущества планового развития бизнеса с каждым днем становятся очевидными все большему числу руководителей российских предприятий. Все чаще в коммерческих и государственных организациях понимают необходимость формально описать цели развития и стратегии их достижения. Инициатива перехода к стратегическому управлению обычно принадлежит владельцу бизнеса, акционерам или высшему руководству компании, и процесс распространяется «сверху вниз» на все функциональные подразделения, обеспечивающие выполнение основных и ключевых вспомогательных бизнес-процессов.

Стратегия компании описывает высокоуровневые стратегические задачи управления, требования Государственных органов или других групп влияния определяет контекст для ИТ-стратегии. Это описание поможет руководству компании и ИТ-отдела определить, где стратегия компании и ИТ-стратегия

смогут поддержать и развить друг друга. Эти стратегические элементы являются основополагающими для всей дальнейшей работы, и по этой причине, должны быть получены непосредственно от владельцев и высшего руководства компании или (что хуже) из ранее изданных официальных документов, интервью, или рабочих встреч с менеджерами.

В условиях современного развития информационных технологий и усиления их влияния на бизнес-процессы предприятия важную роль играет долгосрочное планирование развития информационных систем. Необходимо оптимальное планирование использования и дальнейшего развития таких компонент как информационные ресурсы, ИТ-инфраструктура и ИТ-служба. Используемые информационные системы и технологии, могут оказывать не только вспомогательную роль для основных бизнес-процессов, но и существенным образом влиять на них, способствуя реализации конкурентных преимуществ предприятия на рынке.

Как было отмечено ранее, ИТ-стратегия является одной из функциональных стратегий (3-го уровня). ИТ-стратегия, с одной стороны, направлена на достижение целей, сформулированных в бизнес-стратегии. С другой стороны, ИТ-стратегия определяет направления развития ИТ в организации. Таким образом, ИТ-стратегия строится на основании бизнес-стратегии. В процессе ее формирования и реализации можно выделить те же этапы, что и в общем стратегическом процессе: анализ ситуации в области ИТ, разработка, реализация стратегии и стратегический контроль в области ИТ.

Не смотря на то, что ИТ-стратегия является «дочерней» по отношению к бизнес-стратегии, очень важно участие ключевых ИТ-специалистов в формировании самой бизнес-стратегии. В процессе создания бизнес-стратегии, фактически, определяются средства достижения конкурентного преимущества. ИТ сами по себе могут предлагать такие средства. В особенности это актуально для компаний с высоким вкладом ИТ в создаваемую добавленную стоимость. Поэтому ИТ-специалисты, участвуя в создании бизнес-стратегии, генерируют идеи относительно того, как с помощью ИТ можно добиваться преимущества перед конкурентами. Часть этих идей отражается в бизнес-стратегии и, впоследствии, развивается в ИТ-стратегии.

2. ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в табл. 2.

Таблица 2

| Разработчики | Основное содержание разработок | Стратегия | Период |
|--------------------------|---|---------------------|------------|
| К. Эндрюс | SWOT-анализ | Экономическая | 1970-е гг. |
| М. Портер | Пять сил конкуренции, типовые стратегии | Стратегия бизнеса | 1980-е гг. |
| Г. Хэмел, К. Прахалад | Стержневые компетенции | Стратегия лидерства | 1990-е г |

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает «Сила», «Слабость», «Возможности», "Угрозы" был впервые озвучен профессором К. Andrews в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики. С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования.

Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер. Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо: определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции; составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли; разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэ-мелу. Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- обеспечение невозпроизводимости стержневых компетенций организации;
- разработка стратегии лидерства.

2.1. Анализ внешних и внутренних условий

2.1.1. Стратегический анализ по Эндрюсу

Одним из наиболее простых и широко используемых инструментов для анализа внешних и внутренних условий организации является SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это инструмент стратегического анализа. Выявляет и структурирует сильные и слабые внутренние стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, со стороны внешней среды. Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ позволяет: определить возможности и угрозы; построить матрицу SWOT-анализа; выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться; построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации. SWOT-анализ проводят как для деятельности фирмы в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий.

Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.

Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силах улучшить.

Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.

Threat – угроза: характеристика внешней среды компании, которая снижает привлекательность рынка для всех участников

SWOT-анализ состоит из двух стадий. На первой стадии составляется матрица 2x2, по осям которой откладываются зоны (среды) относительно анализируемой организации (внутренняя и внешняя) и вид влияния на организацию со стороны этих зон (положительное и отрицательное). Далее, по полученным четырем категориям матрицы распределяются влияющие на организацию факто-

ры и явления. Например, для производителя автомобилей матрица может иметь следующий вид (

Рис. брис. 6).

| | ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ | ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ |
|-----------------------------|--|--|
| ВЛИЯЮТ ПОЗИТИВНО | <p>Налаженное производство</p> <p>Сильные стороны (Strengths)</p> | <p>Увеличение спроса на автомобили</p> <p>Возможности (Opportunities)</p> |
| ВЛИЯЮТ НЕГАТИВНО | <p>Проблемы с качеством</p> <p>Слабые стороны (Weaknesses)</p> | <p>Усиление конкуренции</p> <p>Угрозы (Threats)</p> |

Рис. 6. SWOT-матрица первой стадии анализа

На второй стадии выявленные внутренние и внешние факторы попарно сопоставляются друг с другом (рис. 7) и для каждой пары факторов предлагаются способы действий (стратегические альтернативы), направленные на максимизацию их позитивного влияния (для положительных факторов) или минимизацию их негативного влияния (для отрицательных факторов). Полученный набор стратегических альтернатив является базой для дальнейшей разработки стратегии.

| | Возможности (Opportunities) | Угрозы (Threats) |
|---|---|---|
| | Увеличение спроса на автомобили | Усиление конкуренции |
| Сильные стороны (Strengths) Налаженное производство | <p>Наращивание производства</p> | <p>Диверсификация, выпуск уникальных моделей</p> |
| Слабые стороны (Weaknesses) Проблемы с качеством | <p>Партнерство с другими компаниями по выпуску проблемных элементов</p> | <p>Отказ от производства проблемных моделей и комплектующих</p> |

Рис. 7. SWOT-матрица второй стадии анализа

Проведение SWOT-анализа осуществляется по следующим шагам:

1. Обозначение цели SWOT-анализа.
2. Определение сильных и слабых сторон.
3. Определение рыночных возможностей и угроз.
4. Ранжирование и уточнение формулировок сильных и слабых сторон.
5. Ранжирование и уточнение формулировок рыночных возможностей и угроз.
6. Формирование матрицы SWOT.
7. Формулировка критериев выбора стратегии.
8. Анализ «отвергнутых» стратегий.
9. Примерная оценка стоимости выбранной стратегии.
10. Утверждение стратегии.

На первом шаге следует учитывать следующее:

- SWOT-анализ всегда делается под какие-то цели;
- SWOT-анализ не должен быть абстрактным;
- SWOT-анализ – это качественная оценка сегодняшнего состояния организации и возможных направлений движения в будущее.

Сильные стороны компании могут выглядеть так (шаг 2.1):

- Хорошая репутация фирмы у постоянных клиентов.
- Высокая квалификация работников.
- Известность на рынке.
- Компетентность руководства.
- Наличие финансовых ресурсов.
- Защищённость от сильного конкурентного давления.
- Технологическое превосходство.
- Преимущества в области издержек.

Пример слабых сторон (шаг 2.2):

- Наличие на отдельных участках устаревшего оборудования.
- Низкая прибыльность основной продукции.
- Слабое отслеживание процесса выполнения стратегии.
- Внутрипроизводственные проблемы.
- Отставание в области исследований и разработок.
- Недостаточное знание рынка и новинок рынка.

Пример возможностей (шаг 3.1):

- Выход на новые рынки в два соседних региона.
- Расширение ассортимента продукции путём закупки ряда продуктов у партнёров.
- Выпуск сопутствующих продуктов.
- Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика.
- Использование кредитных ресурсов для продвижения нового проекта.
- Подключение к новой государственной программе на раннем этапе.
- Использование дружественных СМИ для «раскрутки» новой серии товаров.
- Открытие сервис-центра для ремонта и обновления старых моделей и т. д.

Пример угроз (шаг 3.2):

- Реальная возможность появления новых конкурентов из других отраслей.
- Рост продаж замещающего продукта.
- Замедление роста рынка.
- Неблагоприятная для бизнеса политика властей.
- Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением.
- Изменение потребностей и вкусов покупателей.
- Неблагоприятные демографические изменения, трудность набора новых сотрудников и т. д.

На четвертом шаге путем ранжирования и уточнения формулировок отбираются сильные и слабые стороны, оказывающие наибольшее влияние на развитие бизнеса. Пример избранных сильных и слабых сторон:

- Хорошая репутация фирмы среди ключевых клиентов.
- Развитая системы управления производственными издержками.
- Наличие финансовой «подушки» (дружественного банка, финансовых резервов), сглаживающей сезонные колебания спроса.
- Частая работа «на склад» в силу негибкой ценовой политики.
- «Стареющий» ассортимент, отсутствие инноваций даже на уровне рацпредложений.
- Отсутствие регулярной обратной связи от ключевых клиентов и низовых сотрудников.

На пятом шаге аналогично отбираются возможности и угрозы:

- Выход с основным продуктом в два соседних региона.
- Открытие сервис-центра и расширение сферы услуг.
- Специальное ассортиментное и ценовое предложение для ключевых клиентов (на базе своей и партнёрской продукции).
- Возрастание давления поставщиков в связи с их укрупнением.
- Рост продаж замещающих продуктов и их агрессивная реклама.
- Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых.

На шестом шаге предлагаются компенсирующие мероприятия для основных угроз. Например:

➤ Угроза – возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением, компенсирующее мероприятие – Активный мониторинг поставщиков, поиск аналогичного сырья.

➤ Угроза – Рост продаж замещающих продуктов и их агрессивная реклама, компенсирующее мероприятие – специальная программа обучения дилеров, публикации в дружественных СМИ о вреде замещающих продуктов.

➤ Угроза – Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых, компенсирующее мероприятие – разработка контрактной системы для удержания сильных специалистов и привлечения новых людей с рынка.

Далее формулируются вопросы для формирования стратегий. Формат SWOT-матрицы на этом шаге выглядит следующим образом (табл. 3):

Таблица 3

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| Сильные стороны | Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP | Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов |
| | Стратегические действия 1 | Стратегические действия 2 |
| Репутация Управление издержками Финансовая подушка | <i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i> | <i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i> |
| Слабые стороны | Стратегические действия 3 | Стратегические действия 4 |
| Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи | <i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i> | <i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i> |

Для более полной отдачи от метода используется так же построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

Для формулировки стратегических действий в квадранте 1.1 определяется какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде. В квадранте 1.2 – какие силы необходимо использовать для устранения угроз; в 2.1 – за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости; в 2.2 – от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу. В табл. 4 приведен пример формулировки стратегических действий.

Таблица 4

| | Возможности | Угрозы |
|------------------------|--|--|
| Сильные стороны | Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP | Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов |
| | Стратегические действия 1 | Стратегические действия 2 |

| | | |
|---|--|--|
| Репутация Управление из- держками Финансовая по- душка | <ul style="list-style-type: none"> • Поиск партнёров в регионах • Проведение межрегионального семинара • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка специальных цен для новых регионов • Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов • ... |
| Слабые стороны | Стратегические действия 3 | Стратегические действия 4 |
| Ценовая поли- тика Стареющий ас- сортимент Отсутствие об- ратной связи | <ul style="list-style-type: none"> • Организация большого склада, закупки сырья «впрок» • Переход на контрактную систему с ведущими специалистами • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Поиск альтернативных поставщиков • Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка • ... |

Набор стратегических действий объединяются в несколько стратегий. В идеале для каждой стратегии должны быть отработаны:

- система прогнозирования и планирования;
- структура компании и штатное расписание;
- система мотивации персонала;
- система учёта ресурсов и затрат (по проектам и направлениям бизнеса).

Сформулированные на седьмом шаге критерии выбора стратегии позволяют:

- определить на каких условиях стратегия запускается в реализацию;
- определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент;
- зафиксировать причину выбора стратегии.

Цель восьмого шага, на котором анализируются отвергнутые стратегии – определить мероприятия необходимые для перехода на другую базовую стратегию («запасной аэродром»). Девятый шаг посвящается оценке стоимости выбранной стратегии. Проводится оценка не только требуемых для реализации стратегии финансовых затрат и материальных ресурсов, но и времени первых лиц организации.

Преимущества метода:

- SWOT-анализ применим в самых разнообразных сферах экономики и управления;
- его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня;
- свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей;
- может использоваться как для оперативного контроля деятельности организации, так и для стратегического планирования;
- позволяет систематизировать уже существующие знания.

К недостаткам метода относят:

- выбор предмета анализа – при проведении анализа от предмета оценки часто отклоняются;

- оценка возможностей и угроз – это всего лишь оценка с определенной долей вероятности;

- SWOT-анализ принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно;

- результаты представляются в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга;

- метод является субъективным;

- для реализации метода необходимо привлечение больших массивов информации, что требует значительных затрат;

- возникает сложность разделения будущего и настоящего времени при оценке факторов внешней и внутренней среды компании.

Итак, для проведения SWOT-анализа необходим анализ внешних и внутренних условий организации. Наиболее распространенными для этого инструментами являются модели М. Портера; «Пять рыночных сил» – для анализа внешних условий и «Цепочка создания стоимости» – для анализа внутренних условий.

2.1.2. Анализ внешних условий по Портеру

Анализ пяти сил Портера (*Porter five forces analysis*) – методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции.

«Анализ пяти сил Портера» включает в себя три силы «вертикальной» конкуренции: угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы, угроза появления продуктов-заменителей; и две силы «горизонтальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей (рис. 8).



Рис. 8. Пять рыночных сил М. Портера

Первая сила: угроза вторжения новых игроков. Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые конкуренты, существенно снижающие прибыль. Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

1. Экономия на масштабе. Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.

2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок. Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.

3. Потребность в капитале. Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.

4. Высокие постоянные издержки. Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периода входа в отрасль.

5. Доступ к каналам распределения. Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.

6. Политика правительства. Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Дополнительные угрозы. Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся: готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка; наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.), а также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: Внутриотраслевая конкуренция. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- большое количество игроков и их равенство в объемах продаж;
- невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга;
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли;
- продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживанию товарных остатков;
- высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Конкуренция обостряется при низких темпах роста в отрасли, при высоких и постоянных издержках, при росте производственных мощностей, при завоевании компаниями больших частей рынка. Конкуренция ослабевает при получении постоянной прибыли без целей завоевания солидных долей рынка, когда переключения с товара одной компании на другую велики для потребителя.

Третья сила: появление товаров-заменителей. Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

➤ Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.

➤ Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Нужно обратить внимание на следующие факторы: возможность переключения покупателя на товар-заменитель; потери качества и эффективности при такой замене; готовность покупателей к заменам.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Четвертая сила: рыночная власть покупателей

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей:

➤ Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

➤ Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

➤ Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

➤ Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.

➤ Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Таким образом, сила влияния покупателей зависит от факторов: качество услуг или товара; потери клиента при переключении на товар или услугу конкурента; прибыль от покупателя; влияния ключевых клиентов, имеющих львиную долю покупок в компании.

Пятая сила: рыночная власть поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

1. Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке.

2. Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.

3. Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).

4. Отрасль не является приоритетной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Производителю нужно обращать внимание на такие факторы при работе с поставщиком: известность бренда; ассортимент товара, представленным поставщиком; влияние на установку цены в регионе; информация о финансовом состоянии поставщика.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении и в маркетинге для подробного конкурентного анализа и анализа рынка. Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании.

2.1.3. Анализ внутренних условий по Портеру

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена– качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает стоимость использованных ресурсов.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 9). Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.

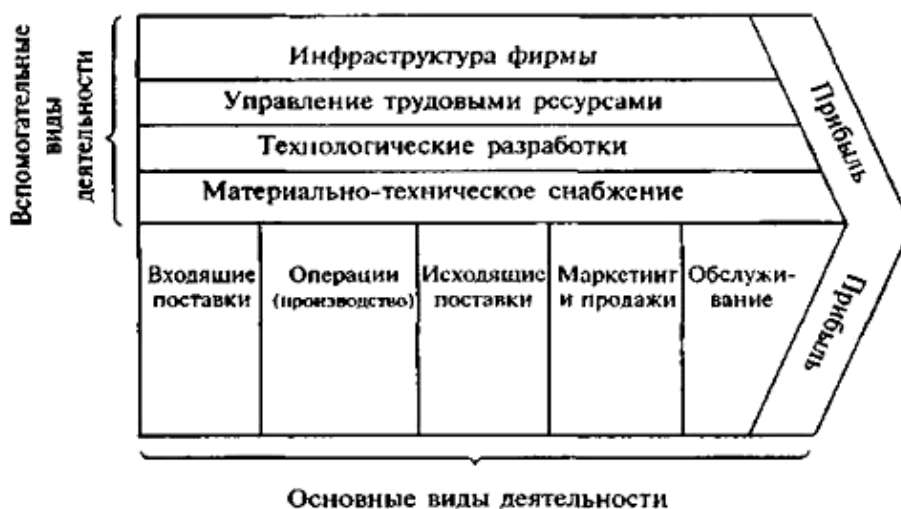


Рис. 9. Структура цепочки создания ценности

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей.

Входящие поставки. Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

Операции (производство). Состоят из таких действий, как обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу.

Исходящие поставки. Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами.

Маркетинг и продажи. Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.

Обслуживание. Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Все виды основной деятельности связаны со **вспомогательной деятельностью**. Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: *материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы*. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

Материально-техническое снабжение – это мероприятия по приобретению ресурсов (компонентов производственного процесса).

Технические разработки – деятельность, связанная с созданием стоимости: обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.

Управление трудовыми ресурсами – действия, которые включают набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.

Инфраструктура фирмы – обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса, информационное обеспечение производственного и управленческого процессов. К ней относятся строения, средства коммуникации, оборудование, информационные системы и технологии и т.п.

2.2. Матричные методы

Матричные методы портфельного анализ позволяют руководителю выявить и оценить доходность и перспективность развития отдельных продуктов. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность компании на каждом из этих рынков с помощью матриц.

2.2.1. Матрица Boston Consulting Group

Появление модели BCG явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной специалистами Бостонской консалтинговой группы

(Boston Consulting Group– Бостонской Консалтинговой Группы) в конце 1960-х начале 1970-х годов. Матрица БКГ (англ. BCG matrix) является одной из первых моделей портфельного анализа, создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой доли рынка.

Предметом анализа могут являться:

- отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой;
- отдельные группы товаров одного рынка;
- отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров.

Суть модели: компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Задачи модели:

- определить приоритеты в развитии ассортиментных единиц компании;
- определить направления для будущих инвестиций;
- разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.

Матрица БКГ называется также матрицей «рост – доля рынка», поскольку в качестве координат здесь берутся показатели относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка. На каждой оси выделяется 2 области, высокая и низкая. В результате образуется 4 квадранта (рис. 10).



Рис. 10. Квадранты матрицы БКГ

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на

рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице БКГ используются два критерия:

1. Темп роста отраслевого рынка (ось ординат, вертикальная); Высокий темп роста позволяет компании добиться увеличения относительной доли путем ускорения собственных темпов наращивания бизнеса. Кроме того, растущий рынок предполагает быструю отдачу от инвестиций.

2. Относительная доля рынка – относительная конкурентная позиция организации (ось абсцисс, горизонтальная).

Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Выделяются следующие конкурентные позиции.

Звезды. Это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка. К ним относятся, как правило, новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес-области приносят организациям очень высокий доход. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних.

Дойные коровы. Это товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая». Обычно, «дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Для инвестиций в такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

Знаки вопроса или Трудные дети. Эти бизнес-области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Однако эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денег, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень неопреде-

ленности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций «собаки».

Собаки. Это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование. Это бизнес-области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес-области. Обычно рекомендуется сворачивать деятельность в таких областях.

В оригинальной версии модели БКГ принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10 %-ое увеличение объема производства в год. Ось абсцисс, является логарифмической. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж организации в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели БКГ.

Матрица БКГ строится на основе трех показателей. Первый – относительная доля рынка товара компании. Рассчитывается как отношение доли рынка компании к доле рынка конкурентов. Например, если бизнес-единице принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20 %, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20). Второй – темп роста рынка. Рассчитывается как средневзвешенное значение темпов роста тех сегментов рынка, в которых действует предприятие. Если показатель темпа роста рынка больше 10 % – рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Третий показатель – объем продаж (прибыли) анализируемых товарных групп. Может заменяться долей продаж (прибыли) каждого продукта в общем объеме продаж (прибыли) компании. Отображается в матрице окружностями, диаметр которых пропорционален значению третьего показателя. Центр окружности определяется координатами по осям матрицы (рис. 11).

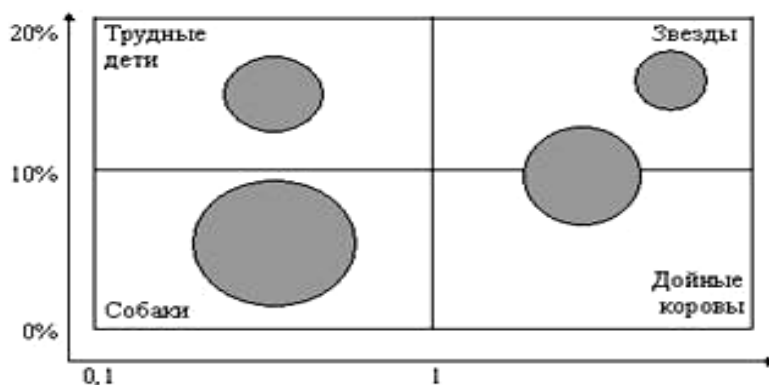


Рис. 11. Конкурентные позиции по бизнес-областям БКГ

Идеальный портфель по модели БКГ – две группы товаров: обеспечивающие текущее существование компании и обеспечивающие будущие доходы компании. БКГ рекомендует сбалансированный номенклатурный портфель предприятия который должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

2.2.2. Матрица General Electric – McKinsey

Матрица General Electric (GE) / McKinsey (чаще называют McKinsey) – это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании на основе модели «привлекательность отрасли – конкурентоспособность». Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании (рис. 12).

| | | Конкурентоспособность сегмента | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | Низкая (0–3 балла) | Средняя (4–7 баллов) | Высокая (8–10 баллов) |
| Привлекательность сегмента | Высокая (8–10 баллов) | | Высокий потенциал | Высокий потенциал |
| | Средняя (4–7 балла) | Низкий потенциал | | Высокий потенциал |
| | Низкая (0–3 балла) | Низкий потенциал | Низкий потенциал | |

Рис. 12. Матрица GE / McKinsey

Впервые модель «привлекательность рынка – конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

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

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы:

1. **Выбор критериев** для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте.

2. **Определение веса** (важности) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности.

3. **Оценка** каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности.

4. **Определение потенциала** каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов.

5. Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании.

В основе матрицы General Electric (GE) / McKinsey лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;

- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли – тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Критерии привлекательности и конкурентоспособности для оценки соответствующих показателей рождаются из анализа внешней среды (рынка) и

внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе рекомендаций Маккинзи и имеющейся информации у компании.

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

- привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж;
- низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков;
- способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- отсутствие рисков на рынке (риски – это потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде).

Критерии привлекательности включают в себя:

- рыночные факторы;
- потребительские факторы;
- факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента.

Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высококонкурентные рынки.

К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся: текущий размер сегмента или емкость рынка; уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении; темп роста сегмента за последние 3 года; возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент; количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

- размер сегмента большой (1–4 место на всем рынке – рекомендуется смотреть на стоимостное значение емкости рынка);
- темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении);
- в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу;
- при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента.

К потребительским факторам привлекательности сегмента относятся: размер целевой аудитории; культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита); уровень узнавания и лояльности к товарам конкурентов; суще-

ствование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

- размер потребительской базы сегмента большой (1–4 место на всем рынке);
- низкий уровень культуры потребления продукта – высокий потенциал роста рынка;
- уровень узнавания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий;
- часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности.

Потребительские факторы – являются наиболее важными факторами модели Mckinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных потребностей покупателей).

К ключевым тенденциям рынка относятся: прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении); анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей); анализ рисков вызванных изменением макросреды – демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов; существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

- прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив);
- существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок;
- минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий, снижение уровня жизни населения, уменьшение целевой аудитории из-за демографического спада и т.д.).

Критерии конкурентоспособности товара в сегменте должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся: наличие у товара уникального торгового преимущества – возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

К ресурсам компании, способным влиять на конкурентоспособность товара, относятся сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.

Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен); а также сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Проверочное действие. После того, как матрица General Electric (GE) / McKinsey построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса компании, рекомендуется еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность компании в каждом сегменте. Потенциал сегмента можно оценить по следующим 7 факторам:

- разница между текущим и потенциальным объемом рынка (чем больше разница – тем больше потенциал);
- темпы роста сегмента на ближайшие 3-5- лет (чем выше темпы роста – тем выше потенциал);
- изменение благосостояния, образа жизни, ценностей потребителя (изменения в рамках концепции вводимого товара – потенциал есть);
- изменение технологий производства;
- изменение экономического и политического климата на рынка;
- возможные изменения в конкурентном окружении сегмента;

- потенциал расширения ассортимента и т.п.

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров. Для каждого квадранта матрицы существует четкая стратегия, рекомендуемая Маккинзи.

Стратегия развития направления бизнеса зависит от того, какой из 9 квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey (рис. 13). Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы.

№ 1. Высокая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

- *при входе в сегмент*: рекомендуется сначала сформировать устойчивое конкурентное преимущество, до повышения конкурентоспособности компании вход на рынок не целесообразен;
- *при существовании в сегменте*: рекомендуется все усилия направить на защиту существующих позиций, не концентрировать усилия компании на росте данном сегменте, рассмотреть возможности формирования конкурентных преимуществ.

| | | Конкурентоспособность сегмента | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | Низкая (0–3 балла) | Средняя (4–7 баллов) | Высокая (8–10 баллов) |
| Привлекательность сегмента | Высокая (8–10 баллов) | № 1 | № 2 | № 3 |
| | Средняя (4–7 балла) | № 4 | № 5 | № 6 |
| | Низкая (0–3 балла) | № 7 | № 8 | № 9 |

Рис. 13. Нумерация квадрантов матрицы McKinsey

№ 2. Высокая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для компании.

- все усилия в продвижении (реклама, промо-акции и т.п.) концентрировать на конкурентных преимуществах товара;
- четко определить источники роста в сегменте (с точки зрения потребителей и конкурентов); выстраивать избирательную четкую стратегию нападения только на тех конкурентов, против которых у компании есть явное преимущество;
- остерегаться прямой борьбы «лоб в лоб» с лидерами рынка, обладающими высокой конкурентоспособностью.

№ 3. Высокая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для компании, самый желаемый целевой сегмент.

- цель по сегменту: № 1 или абсолютное лидерство;
- концентрация ключевых ресурсов компании на данном сегменте;
- инвестиции в максимально возможный рост;
- высокое внимание защите конкурентных преимуществ – разработать четкий план по удержанию необходимого уровня конкурентоспособности (защита технологии – патент; цен; потребительской базы);
- усилия маркетинга должны быть направлены на рост и укрепление приверженности к товару;
- инвестиции в развитие технологии, будущее укрепление конкурентных преимуществ;
- создание барьеров для входа в сегмент новых игроков.

№ 4. Средняя привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Вход в сегмент не рекомендуется.

- концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях;
- инвестиции только на сохранение положения в сегменте, использование стратегии защиты против ключевых конкурентов.

№ 5. Средняя привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Вход в сегмент возможен в случае, если рынок обладает высоким потенциалом в будущем или компания прогнозирует усиление конкурентных преимуществ.

- детально рассмотреть возможность усиления конкурентных преимуществ;
- четко определить источники бизнеса в сегменте (у каких конкурентов планируется забирать долю рынка), выстраивать четкую стратегию против них;
- рекомендуются умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций на рынке;
- выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

№ 6. Средняя привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Сегмент с высоким потенциалом для компании.

- цель положения компании в сегменте: № 1 и № 2;
- высокий уровень инвестиций в донесение конкурентных преимуществ и формирование лояльной потребительской базы;
- ограничить использование высокостоймых медиа;
- инвестиции в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ;

- высокий уровень контроля над потенциалом сегмента. В случае высокого потенциала сегмента – стратегия № 3.

№ 7. Низкая привлекательность сегмента – низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Выход в сегмент не рекомендуется

- при существовании в сегменте – максимально сократить все инвестиций;
- самый низко приоритетный сегмент, поэтому исключить вероятность использования самых лучших ресурсов компании в этом сегменте;
- рассмотреть возможность продажи бизнеса в этом сегменте или выхода с рынка.

№ 8. Низкая привлекательность сегмента – средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

- умеренные инвестиции для ограниченного и быстро доступного роста;
- не тратить излишние усилия и инвестиции на укрепление положения в сегменте, сосредоточить усилия на защите текущего уровня продаж;
- использовать низко стоимостные медиа в продвижении товара.

№ 9. Низкая привлекательность сегмента – высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

- отложить вход в сегмент до улучшения привлекательности рынка;
- минимальные инвестиции в развитие бизнеса, избирательное развитие;
- контроль потенциала сегмента, в случае роста потенциала – стратегии № 6 и № 3.

Пример выбора и оценки критериев конкурентоспособности и привлекательности, а также позиционирование сегментов в матрицу McKinsey приведен в прил. 2.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

3.1. ИТ-стратегия – основа формирования плана информатизации

Стратегическое планирование информационных систем (СПИС) представляет собой процесс, в котором принимаются принципиальные решения в области информатизации на предприятии. Временные рамки СПИС в зависимости от различных условий охватывают обычно период от трех до семи лет. Результатом СПИС должен являться документ, описывающий ИТ-стратегию, т.е. программу развития информационных систем в соответствии со стратегией развития предприятия, текущими и будущими потребностями бизнеса.

3.1.1. Определение и границы ИТ-стратегии

ИТ-стратегия – часть общей стратегии компании, в которой рассматривается использование информационных систем и технологий для достижения компанией устойчивого конкурентного преимущества и иных стратегических целей.

Можно выделить «горизонтальные» и «вертикальные» границы понятия «ИТ-стратегия». Горизонтальные границы ИТ-стратегии определяются границами ИТ как «предметной области» относительно других областей (финансы, производство, управления персоналом и др.), т.к. именно они в данном случае являются объектом рассмотрения ИТ-стратегии.

Согласно одному из существующих определений, ИТ – есть совокупность аппаратного, программного и алгоритмического (интеллектуального) обеспечения, а также сеть поддержки этих компонентов¹. К аппаратному обеспечению (Hardware) относятся компьютерное оборудование, включая разнообразные периферийные устройства, а также объединяющие их телекоммуникационные средства. Программное обеспечение (Software) обеспечивает работоспособность аппаратного обеспечения (системное ПО) и решение прикладных задач бизнеса (прикладное ПО). Алгоритмическое (интеллектуальное) обеспечение (Brainware, Knoware) в зависимости от намерений, ожидаемых результатов и целей, должно обосновывать целесообразность использования и развертывания аппаратного и программного обеспечения, а также его конфигурацию в каждом конкретном случае. В качестве алгоритмического (интеллектуального) обеспечения можно рассматривать описания автоматизируемых бизнес-процессов, т.к. именно они определяют исходную постановку задачи для внедрения как программных, так и аппаратных средств. Наконец, четвертый компонент – сеть

¹ Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002. – 1120 с. – (Бизнес-класс).

поддержки ИТ, т.е. необходимые физические, организационные и культурные схемы, включая рабочие задания, требуемые навыки, объем работ, стандарты и критерии, стиль, культуру и организационные модели развертывания ИТ.

ИТ-стратегия, соответственно, призвана использовать все компоненты составляющие ИТ для повышения эффективности основной деятельности предприятия. Вертикальные границы ИТ-стратегии отделяют стратегический процесс от других видов деятельности ИТ-службы. Например, замена картриджа в принтере имеет слабое отношение к ИТ-стратегии. С этой точки зрения дадим два определения ИТ-стратегии.

ИТ-стратегия – это программа развития ИС организации в соответствии со стратегией развития предприятия с текущими и будущими потребностями бизнеса.

ИТ-стратегия – это долговременный план действий по информационному обеспечению предприятия.

В последнее время получил распространение подход рассматривающий совместно понятия «ИТ-стратегия» и «Архитектура ИТ» [2]. Действительно, если рассматривать текущее состояние ИТ предприятия (используемые ИТ-системы и процессы их сопровождения), как архитектуру ИТ, то ИТ-стратегия может быть определена как направление и план действий по переходу от существующей архитектуры к целевой, определяемой исходя из бизнес-стратегии. На рис. 14 наглядно показано соотнесение ИТ-стратегии с другими понятиями ИТ. Так, ИТ-стратегия отражает направление и способы перехода от текущего к целевому состоянию архитектуры ИТ. Сам переход осуществляется посредством реализации ИТ-программ и проектов. Управление проектами представляет из себя отдельную область деятельности. Кроме того, отдельной областью в рамках ИТ является управление ИТ-активами (оборудованием и программными системами), в т.ч. их поддержка (например, упомянутая ранее процедура замены картриджей).



Рис. 14. ИТ-стратегия и другие элементы ИТ

Таким образом, стратегия в области информационных технологий (ИТ-стратегия) – это часть общей стратегии развития компании (в том числе в части

управленческого учета и бюджетирования), в которой указано, каким образом, на основе каких ИТ-технологий, в какие сроки и за какой бюджет для конкретного предприятия возможно повысить эффективность бизнеса (сократить затраты или получить дополнительную прибыль).

3.1.2. Содержание и структура ИТ-стратегии

Существуют разные, часто диаметрально противоположные мнения относительно того, что должно входить в состав ИТ-стратегии. Например, некоторые ИТ-руководители считают, что ИТ-стратегия – это лишь заголовочное определение направлений развития ИТ, уместяющееся на одном печатном листе. Другие, напротив, рассматривают в рамках стратегии детальные планы реализуемых ИТ-проектов.

В этих условиях мы приведем одно из возможных содержаний ИТ-стратегии (рис. 15). Так, ИТ-стратегия может содержать в себе:

- бизнес-цели, сформулированные в рамках бизнес-стратегии;
- цели для ИТ, направленные на достижение бизнес-целей. Определяются исходя из анализа текущей ситуации с ИТ в организации и ее бизнес-целей;
- направления развития ИТ для достижения поставленных перед ИТ целей;
- проекты, которые должны быть реализованы в рамках каждого направления. В целом, все реализуемые ИТ-проекты образуют «портфель ИТ-проектов»;
- каждый реализуемый проект, в свою очередь, характеризуется определенным набором целей;
- также каждый проект включает в себя набор задач, последовательность, необходимые ресурсы и сроки их выполнения (план-график работ). В рамках ИТ-стратегии целесообразно рассмотреть лишь укрупненный план работ, отражающий основные этапы;
- для отслеживания прогресса в реализации стратегии в целом и отдельных проектов составляется перечень количественных (в т.ч. определенные значения бизнес-показателей, КРІ) и качественных результатов, которые предполагается достичь по окончании крупных этапов проектов. Вместе они образуют «регистр результатов»;
- бюджеты ИТ-проектов и общий бюджет ИТ.

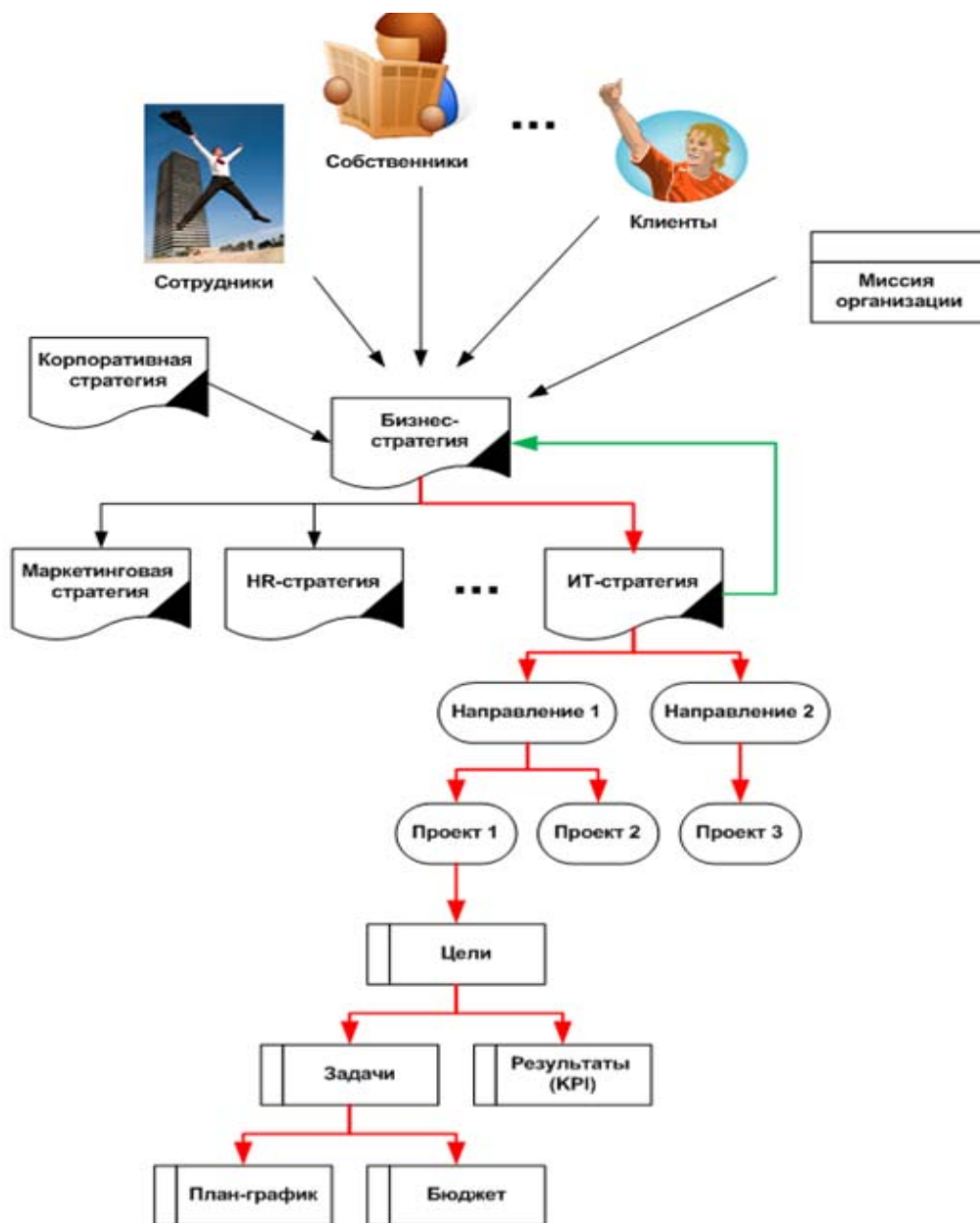


Рис. 15. Структура ИТ-стратегии

В общем случае в ИТ-стратегию включают следующие составляющие:

- ИТ-служба и управление ей (цели и задачи ИТ-службы (служб), орг-структура, методы управления персоналом и др.);
- ИТ-инфраструктура (компьютеры, телекоммуникации, системное программное обеспечение);
- информационные системы (прикладное программное обеспечение, хранилища данных, ИТ-сервисы).

ИТ-стратегия должна определять не только технологические аспекты, но и принципы деятельности ИТ-отдела, а также, его организационную культуру. Руководящие принципы формируют структуру правил и отношений, которая будет направлять все дальнейшие действия.

Лежащие в основе деятельности ИТ-Отдела видение и миссия гарантируют общность ценностей компании и ИТ-Отдела. Руководящие принципы фиксируют эти ценности для целенаправленного формирования организационной культуры. Руководящие принципы ИТ-отдела заключаются в том, что ИТ-отдел стремится к:

- пониманию точки зрения своих клиентов, дизайну и воплощению технологических решений, которые удовлетворяют как немедленные, так и перспективные их потребности;
- предоставлению технологических решений самого высокого качества, гарантируя надежность и эффективность услуг, оказываемых компанией;
- предоставлению точной, надежной, понятной и своевременной информации нашим клиентам, сотрудникам и другим заинтересованным сторонам в удобной форме;
- созданию полезных и эффективных форм сотрудничества для планирования, создания, эксплуатации, обслуживания и оценки ИТ решений;
- поддержке обстановки, поощряющей развитие творческого потенциала, разнообразие форм коллективной работы, ответственность, непрерывное самообразование, ощущение сопричастности, энтузиазм, и применение самых высоких этических стандартов;
- в дополнение к организационным принципам, Руководящие Принципы определяют и подходы к выбору технологических направлений.

Технологические принципы заключаются в том, что результаты длительного развития информационных систем Компании являются важным фактором при принятии решения о разработке или приобретении новых систем. Принятие во внимание долгосрочных целей при создании и реализации планов развития систем существенно для последующей их адаптации к вновь возникающим потребностям компании.

3.1.3. Необходимость ИТ-стратегии

Составление стратегического плана ИС, а также его постоянное развитие требует от ИТ-менеджера значительных временных затрат. Однако проведение СПИС неизбежно, если ставится цель в долгосрочном аспекте реализовать те возможности, которые предоставляет предприятию сфера обработки информации и ее потенциальная хозяйственная эффективность. На основе общих представлений о скорости и объеме развития ИС/ИТ можно выделить следующие основания, которые также доказывают необходимость СПИС:

- всё возрастающая роль ИС/ИТ в управлении предприятием и развитии бизнеса;
- эффективное развитие ИС/ИТ возможно только тогда, когда они согласованы с общей стратегией предприятия;
- благодаря нацеленному стратегическому расширению и/или перестройке ИС возможно своевременно и эффективно в рамках стратегических

планов всего предприятия анализировать дополнительные возможности и преимущества, которые появляются у предприятия благодаря развитию ИС;

- СПИС обеспечивает большую «прозрачность» ИС для руководителей предприятия. Эффективность ИС может быть оценена только в рамках стратегических планов;

- СПИС обеспечивает системного подхода в реализации общих стратегических целей предприятия;

- динамика рынка в области обработки информации и средств информатизации требует постоянного анализа возможностей и опасностей, которая несет с собой имеющаяся и новая ИТ;

- рост объема инвестиций в ИС/ИТ, что требует планирования и обоснования ИТ-бюджета и финансирования ИС;

- растущая потребность в высококвалифицированных специалистах, что требует планирования мероприятий по подготовке и переподготовке ИТ-специалистов и конечных пользователей ИС;

- в течение развития и использования ИС, чаще всего, ряд приложений развивается параллельно, претендуя на ограниченные ресурсы. Это требует планирования распределения ресурсов с учетом приоритетов во временном аспекте, т.е. расстановка приоритетов при внедрении АИС.

Если для предприятия актуальны некоторые из перечисленных ниже аспектов, то ему необходима формализованная ИТ-стратегия:

- существенная зависимость бизнеса от информационных технологий (ИТ);
- компания развивается, но управляемость по мере роста заметно ухудшается;

- желание владеть информацией, то есть информационное лидерство на целевом рынке;

- несогласованность стратегических бизнес-целей развития предприятия и целей развития ИТ;

- используемые в компании технологии не поддерживают всех задач управленческого цикла;

- неудовлетворенность пользователей текущим состоянием их информационной поддержки;

- отсутствие прозрачности между руководством предприятия и ИТ-службой, т.е. для руководства не понятны цели, задачи и функции ИТ-службы на предприятии, не понятна практическая ценность действий ИТ-службы, не понятны принципы, которыми руководствуется в своей деятельности ИТ-служба;

- появляются новые технологии, способные увеличить эффективность основного бизнеса компании, но при этом существует сложность с выбором информационных технологий, неуверенность в совместимости с действующими системами и способности поддерживать весь спектр бизнес-задач и сложность в выборе, менять ли действующие информационные системы целиком или постепенно наращивать их новыми;

- ИТ-бюджет приобретает размеры, заметные руководству, что приводит к необходимости оптимизации затрат на информационные технологии при формировании бюджета предприятия;

- статус руководителя ИТ-службы повышается до уровня высшего менеджмента.

Для многих компаний перечисленные проблемы, могут быть разрешены посредством разработки единой стратегии в области информационного обеспечения. Разработка ИТ-стратегии и практическая реализация, указанных в ней рекомендаций, позволит правильно планировать развитие информационных технологий на предприятии и решить названные выше практические задачи. Таким образом, очевидны следующие преимущества ИТ-стратегии. Во-первых, ИТ-стратегия обеспечивает интегрированный подход к автоматизации всех контуров управления предприятием («Финансы», «Производство», «Торговля», «Маркетинг» и т.д.) и позволяет избежать типичных ошибок «лоскутной автоматизации», особенно в быстрорастущих организациях. Во-вторых, ИТ-стратегия позволяет:

- оптимизировать затраты на реализацию ИТ-задач,
- сократить риски при внедрении ИТ-систем,
- организовать адекватную информационную поддержку текущих бизнес-процессов,
- обеспечить развитие ИТ-систем по мере роста бизнеса.

3.1.4. Подходы к разработке ИТ-стратегий

В зарубежной и российской практике можно выделить шесть основных подходов к разработке ИТ-стратегии.

1. «Отсутствие стратегии или концепции». Такой подход, к сожалению, встречается в большинстве российских организаций.

2. «Планирование технических и программных средств». Пример такого подхода: «производительность технических средств должна расти на 25 % ежегодно».

3. «Авангардизм». Этот подход заключается в периодических попытках внедрения последних достижений компьютерной мысли.

4. «Ключевые факторы успеха». Предполагается, что ИТ должны поддерживать ключевые факторы успеха организации.

5. «ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса». В рамках данного подхода ИТ-стратегия должна плавно вытекать из стратегии предприятия, его миссии, видения целей и задач.

6. «Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса». Предполагается, что ИТ-стратегия не только поддерживает стратегию предприятия, но и влияет на нее.

Существуют еще отраслевые подходы. Это достаточно специфичные понимания ИТ-стратегий для государственных учреждений и информационных

фирм. Рассмотрение отраслевых подходов не входит в задачи данного учебного пособия.

Подход «Отсутствие стратегии». Собственно, для малых предприятий, не связанных прямо с ИТ, оформление стратегии в виде документа и одобрение ее руководителями всех подразделений ИТ-стратегии, может быть, и не столь необходимо, однако это не относится к крупным предприятиям. И, тем не менее, далеко не на всяком крупном отечественном предприятии имеется бизнес-стратегия, а также стратегии в области маркетинга, финансов и производства. Недостатков множество, все они вытекают из вышеизложенного: необходимость стратегического планирования, преимущества и т.д.

Подход «Планирование технических и программных средств». Это наиболее массовый подход к построению ИТ-стратегии. Существенная часть российских ИТ-директоров имеет сугубо техническое образование. Одним из следствий этого становится хорошее понимание спецификаций технических средств, и под разработкой ИТ-стратегии понимается оценка тенденций развития технических и программных средств и прогнозирование потребностей в них. Говорить о том, насколько эффективно ИТ поддерживают бизнес, и об оценке потребностей бизнеса в информационных услугах говорить бывает сложно. Но, конечно, планирование технических и программных средств лучше полного отсутствия планирования. По крайней мере, это позволяет снизить затраты на закупки. Но, строго говоря, стратегией это назвать нельзя, так как непонятна цель, которую в итоге планируется достичь.

Подход «Авангардизм». Этот подход также трудно назвать стратегией. Суть этого подхода кроется в оснащении предприятия самыми современными техническими и программными средствами и в практически полном отсутствии планирования их закупок. Аналитики Gartner Group выделяют три категории предприятий в зависимости от их отношения к закупкам самых новых технических и программных средств. Первая – относительно небольшая часть предприятий старается внедрить последние достижения высоких технологий раньше своих конкурентов. Вторая группа компаний внедряет новшества примерно в одно время с конкурентами. Третьи предпочитают дождаться момента, когда эти новинки апробировали на себе конкуренты. Такое деление зависит скорее от предпочтений лиц, принимающих решения.

Стратегию «Авангардизм» могут проводить как генеральный директор компании в погоне за конкурентами, особенно если он часто настаивает на авангардном подходе в области использования ИТ, так и директор ИТ-службы, ошибочно считающий, что бизнесу нужны новые высокотехнологичные решения сами по себе. Такое заблуждение приводит к тому, что цели развития ИТ сформулированы в общих словах «улучшить», «оптимизировать», и конкретны в них только названия систем и объемы закупки оборудования. Тем не менее, при наличии у руководителя ИТ-службы кредита доверия со стороны высшего руководства и достаточного управленческого темперамента эти «технологические» планы утверждаются и «успешно» реализовываются. Такой успех значим для специалистов ИТ-службы, но на уровне высшего руководства он отражен

лишь в расходной части бюджета и повышенной «нервозности» пользователей. Увы, при неразумном использовании технологии не предоставляют конкурентных преимуществ бизнесу и не являются инструментом конкурентной борьбы.

Время, деньги и другие ресурсы, требуемые на внедрение новой, но неотлаженной технологии, могут быть весьма велики, поэтому гораздо интереснее забросить дело на полпути и заняться попыткой внедрения очередной новой технологии.

Подход «Ключевые факторы успеха». Ключевые факторы успеха (КФУ) – это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании, подразделению или человеку, т.е. это те немногие моменты в деятельности фирмы, на которые она должна обращать самое пристальное внимание. КФУ зависят от рынка, на котором работает предприятие, а также от стратегии предприятия. Согласно данному подходу, автоматизировать надо бизнес-процессы, которые напрямую влияют на критические факторы успеха предприятия. Соответственно, ключевые факторы успеха предприятия определяют стратегию, цели и задачи ИТ. К сожалению, этот подход весьма нечасто встречается в России.

Подход «ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса». Этот подход достаточно широко распространен в международных компаниях, в России его тоже придерживаются. Классический подход к системе информационного обеспечения и ИТ-службе как к подразделению компании или организации, для которого следует разработать функциональную стратегию (управленческий план работы, составляемый для каждого из основных подразделений бизнеса: производственного, маркетингового, финансового и т. д.), поддерживающую стратегию организации, описан в хорошо известной книге по стратегическому планированию¹.

Если очень кратко, то суть его состоит в следующем. Вначале определяются видение, миссия, основные цели и стратегия предприятия в целом, затем – для ИТ-службы. При этом предполагается, что ИТ на предприятии вторичны (главное для предприятия – производство товаров и услуг, не связанных с ИТ-индустрией) и поддерживают основной бизнес (что, как правило, полностью соответствует действительности).

Подход «Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса». Данный подход развивает предыдущий (построение ИТ-стратегии на базе стратегии бизнеса), дополняя его доработкой стратегии предприятия с учетом возможностей ИТ. Этот подход достаточно сложен, но делает возможным разработку наиболее эффективной ИТ-стратегии.

Современный подход к информационным технологиям предполагает, что ИТ могут дать стратегические преимущества для бизнеса. Соответствующий подход к разработке ИТ-стратегий предполагает не жесткую привязку стратегии развития ИТ к стратегии организации, а «выравнивание» (alignment) этих

¹ Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2000.

стратегий. Другими словами, ИТ-стратегия отвечает на вопрос о том, как информационные технологии могут гарантировать текущую и будущую деятельность организации, поддерживать имеющиеся у этой организации конкурентные преимущества и обеспечивать новые. Этому подходу придерживается компания Gartner. Он также рекомендован в рамках методологии ITIL.

Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса – относительно новый подход, предложенный лет 10–15 назад. Этому способствовало появление ПК и объединение их в глобальные сети, что существенно повысило как роль ИТ для бизнеса, так и сложность создаваемых информационных систем.

В рамках данного подхода разработка ИТ-стратегии выливается в определение основных направлений развития таких как:

- оказываемые пользователям информационные услуги;
- используемые приложения, технические и программные средства, сети;
- организационная структура информационной службы.

При этом также проводится анализ бизнес-процессов и необходимости их автоматизации, разрабатываются миссия, цели и задачи ИТ-подразделения.

Для сравнения подходов с позиции ожидаемой эффективности обобщенная информация об особенностях описанных подходов к разработке ИТ-стратегии представлена в табл. 5. Обозначения в таблице: «-» – нет ; «+» – да ; «±» – частично ; «?» – по-разному.

Таблица 5

| Что планируется | Подходы к разработке ИТ-стратегий | | | | | |
|--|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. ИТ-инфраструктура: компьютеры, телекоммуникации, системное ПО | - | + | - | ± | ± | + |
| 2. Информационные системы (прикладное ПО) | - | - | - | ± | ± | + |
| 3. ИТ-служба: миссия, цели и задачи | - | - | - | - | + | + |
| 4. ИТ-служба: организационная структура, управление персоналом | - | - | - | ± | ± | + |
| 5. ИТ-услуги | - | - | - | ± | ± | ± |
| 6. Выбор проектов по развитию ИТ | - | ? | - | ± | ± | + |
| 7. Стратегия бизнеса: | | | | | | |
| 7.1. должна быть разработана до ИТ-стратегии | - | - | - | - | + | + |
| 7.2. может быть доработана в процессе разработки ИТ-стратегии | - | - | - | - | ± | + |

По ожидаемой (или возможной) эффективности ИТ-стратегий и затратам на их разработку перечисленные подходы можно расположить следующим образом.

1. Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса (самая высокая ожидаемая эффективность ИТ-стратегии, но и самые высокие затраты на ее разработку).

2. ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса.

3. КФУ.

4. Планирование технических и программных средств.

5. Отсутствие стратегии (ИТ-стратегии нет, да и затрат на нее тоже).

«Авангардизм» может привести к чему угодно, при том что затраты на его реализацию высоки.

3.2. Инструменты выбора ИТ-стратегии

Для поведения анализа внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон организации в области информационных технологий и систем используются как традиционные методы анализа, рассмотренные в предыдущей главе, так и специально разработанные инструменты для выбора ИТ-стратегии.

3.2.1. Стратегическая матрица McFarlan

Матрица McFarlan, или «решетка Макфарлана» позволяет определить уровень использования ИТ-систем в организации а также провести классификацию используемых АИС по уровню их критичности для бизнеса. Это позволит определить приоритеты развития АИС/АИТ в ИТ-стратегии. Матрица похожа на матрицы, созданные Бостонской консалтинговой группой и *General Electric* и полезна для выбора ИТ-стратегии фирмы (рис. 16).



Рис. 16. Решетка Макфарлана для классификации фирм

По оси ординат в решетке откладывается важность для бизнеса ИТ-систем в настоящее время, по оси абсцисс – важность для бизнеса ИТ-систем в будущем. Выделяются 4 класса фирм, на которые ИТ будет иметь различное влияние: стратегический класс, оборотни, фабричный класс, класс поддержки.

Стратегический класс. Сюда попадают фирмы, настоящее и будущее которых зависит от использования ИТ для ежедневной деятельности: банки, страховые компании и т.д. Фирмы этой категории должны придерживаться стратегии «ИТ-стратегия определяется стратегией бизнеса».

Оборотни. Эти фирмы не сильно зависят от ИТ, но могут в будущем планировать их широкое применение, чтобы «подстелить соломки» своему конку-

рентному преимуществу. Такие фирмы должны придерживаться стратегий «Выравнивание ИТ-стратегии и стратегии бизнеса» поскольку именно ИТ-стратегия и ее реализация может помочь компании открыть новые направления бизнеса и обеспечить бизнесу конкурентные преимущества в будущем.

Фабричный класс. Это те фирмы, эффективность деятельности которых существенно зависит от использования АИС, но которые работают в отраслях, где АИС не может стать источником конкурентного преимущества. Здесь рекомендуется стратегия «Ключевые факторы успеха».

Класс поддержки. Такие фирмы обычно используют ИТ для поддержки, текущих операций. Как правило, это небольшие фирмы сферы услуг. Им рекомендуется стратегия «Планирование технических и программных средств».

С помощью матрицы McFarlan можно классифицировать не только фирмы целиком, но отдельные АИС, используемые в организации (рис. 17).



Рис. 17. Решетка Макфарлана для классификации АИС

Стратегическая АИС. От нее бизнес зависит, развитие АИС критично для будущего делового успеха, конкурентных или стратегических преимуществ.

Потенциальная АИС. Текущий бизнес от нее не зависит, но ее разработка может быть критичной для будущего.

Производственная АИС. От нее зависит текущий бизнес, но не критична для будущего. Отказ от нее немедленно приносит убытки.

Вспомогательная АИС. не обязательная, но ценная, например, ведение регистра активов, поддержка важных «канцелярских» функций.

3.2.2. Стратегическая матрица McFarlan –McKinsey

При планировании развития АИС предприятия важно не только выбрать подход к разработке ИТ-стратегии, но и определиться с типом базовой стратегии. Базовая стратегия определяет кто принимает решение в области ИТ и кто инвестирует средства в них.

Известна ситуация, когда выбор систем для автоматизации того или иного вида деятельности компании делают руководители компании или менеджеры бизнес-подразделения. Изучая опыт конкурентов и мировую практику, они видят преимущества, которые получают компании от внедрения того или иного информационного решения, и выбирают такое же. В качестве аргументов «за» выступают некоторые усредненные показатели эффективности внедрения, взятые из отчетов консалтинговых компаний и слабо применимые для экономического обоснования целесообразности использования решения в условиях конкретного бизнеса с его спецификой. А аргументы «против», сосредоточенные в таких «непонятных» для бизнес-менеджеров областях, как «управление ИТ-проектами» и «совокупная стоимость владения ИС», при данном подходе учитываются не всегда или не учитываются вовсе. В компаниях, практикующих подобный подход, ИТ-служба действительно отвечает лишь за формальное внедрение ИС, и готова внедрять их столько, сколько скажут «сверху» и поддерживать их так, как позволяет ИТ-бюджет. А если бюджет не позволяет, то недовольство высказывается в адрес ИТ-службы, хотя, по сути, это не ее вина.

Основные принципы разработки ИТ-плана базируются на том, что потребности фирмы в информации определяют не только структуру ее АИС, но и структуру управления АИС. G.Parsons¹ предложил 6 основных ИТ-стратегий, сформулированных после изучения связи между информационными потребностями фирмы и структурой ИТ-управления: центральное планирование, первенство, свободный рынок, монополия, скудные ресурсы и концепция необходимого зла (табл. 6).

Таблица 6

| Базовая стратегия | Краткое содержание |
|--------------------------|--|
| Центральное планирование | Имеется центральный отдел, координирующий ИТ-стратегию и бизнес-стратегию, а начальник ИТ-отдела должен быть частью управленческого аппарата, занятого принятием решений |
| Первенство | Предприятие пытается связать потребности фирмы с развитием ИТ и вкладывает в исследования крупные суммы. Необходима сильная поддержка высшего руководства |
| Свободный рынок | Избегается бюрократия центрального планирования, менеджеры-пользователи решают, какие у них потребности в информации и как их удовлетворить, высшее управление не вовлекается в этот процесс |
| Монополия | ИТ-отдел является монопольным распространителем ИТ |
| Скудные ресурсы | Менеджмент рассматривает ИТ как скудный ресурс, пытается ограничить его использование. Главный вопрос здесь: сколько ресурсов займет проект, и через какое время он окупится |
| Необходимое зло | ИТ рассматривается как необходимое зло, которое нужно для достижения целей, и проект будет осуществляться лишь в случае, когда станет абсолютно необходимым для достижения деловой цели |

¹ Parsons G. Information Technology: A New Competitive Weapon. Sloan Management Review, Fall 1983. P. 3.

Кроме того, существует множество смесей этих стратегий, но, прежде всего при планировании необходимо определить, какая из них соответствует реальной ситуации. В любое время фирма может применять одну из шести стратегий или смешивать их, при смене обстоятельств менять их.

Матрица McFarlan – McKenney рекомендует, какие базовые стратегии должны быть использованы при планировании развития АИС оказывающих различную степень влияния на бизнес (рис. 18).

| | | | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------|---------------|----------------|
| ИТ-стратегии | Центральное планирование | | | + | + |
| | Первенство | | | + | + |
| | Свободный рынок | + | | + | |
| | Монополия | + | + | | |
| | Скудные ресурсы | + | + | | |
| | | Вспомогательные | Производственные | Потенциальные | Стратегические |
| | | Зависимость бизнеса от ИТ | | | |

Рис. 18. Матрица McFarlan – McKenney

При развитии систем, попадающих в стратегически класс, следует придерживаться стратегии центрального планирования или первенства ввиду высокой корреляции между успешным использованием ИТ и успехом фирмы. Для потенциальных АИС рекомендуются стратегии центрального планирования, первенства и свободного рынка. Для производственных АИС разумно применять базовые стратегии монополии и скудности ресурсов. Для вспомогательных АИС рекомендуется стратегия скудности ресурсов, хотя возможны случаи применения монополии и свободного рынка.

3.3. Этапы стратегического планирования и управления ИТ

Стратегический процесс в области ИТ, как уже было подчеркнуто, является частью общего стратегического процесса и оперирует одной из стратегий 3-го уровня – ИТ-стратегией. При этом этапы работы с ИТ-стратегией аналогичны этапам работы с корпоративной, конкурентной или другой функцио-

нальной стратегией, но, вместе с тем, имеют определенную специфику. Так, можно выделить следующие этапы стратегического процесса в сфере ИТ:

1. Видение и миссия. Формулировка видения и миссии ИТ-отдела.
2. Анализ бизнес-контекста в организации и текущая ситуация с развитием ИТ.
3. Разработка ИТ-стратегии, включая определение целей для ИТ (в соответствии с критериями SMART), а также направлений, проектов, иных организационных процедур для их достижения.
4. Реализация ИТ-стратегии – выполнение намеченных проектов, осуществление запланированных организационных преобразований в «семи S».
5. Мониторинг эффективности ИТ и корректировка ИТ-стратегии.

3.3.1. Видение и миссия

Стратегическое управление развитием информационных систем нацелено на удовлетворение информационных потребностей бизнеса и основной деятельности организаций, а также на создание новых конкурентных преимуществ в условиях возрастающих требований рынков и социальной среды.

Разработка ИТ–стратегии исходит из миссии и бизнес-целей организации, в связи с чем необходимо, прежде всего, охарактеризовать основную деятельность организации. Во многих случаях служба ИТ в недостаточной степени осознает важность понимания интересов этой деятельности, что влечет за собой ее оторванность от интересов организации и, как следствие, несоответствие используемых информационных систем реальным потребностям. В свою очередь это приводит к снижению значимости самой службы в глазах высшего руководства. В связи с этим, разработка ИТ–стратегии исходит также из миссии, бизнес-целей и внутренних целей ИТ-отдела. Назначение миссии, целей и задач ИТ-отдела:

- Миссия ИТ-отдела – это то, что он дает компании.
- Бизнес-цели ИТ-отдела – это те цели компании, в достижении которых помогают информационные технологии и системы.
- Цели ИТ-отдела – это то, что он хочет достичь для себя.
- Задачи отдела – это то, что нужно сделать для достижения поставленных целей.

Таким образом, первый шаг в разработке ИТ-стратегии – это пересмотр миссии отдела, занимающегося информационной системой. Действия отдела должны быть оценены в свете этой миссии. Миссия может быть лучше всего определена путем выделения отдельных аспектов из всей стратегии организации, устанавливающих требования для информационной системы.

Ключевые вопросы, на которые нужно ответить:

Помогает ли ИС организации делать то, что она делает, с минимальными затратами ресурсов?

Вовлекает ли ИС организацию в проекты, которые будут упрочнять нашу конкурентную позицию в будущем?

Требуется определить:

- какова роль ИТ в деятельности организации, сложившаяся в результате исторических причин или целенаправленных усилий;
- имеющийся потенциал применения ИТ для достижения конкурентных преимуществ (снижение себестоимости, новые каналы сбыта, дифференциация и т.д.);
- будущая желаемая роль ИТ в деятельности компании с учетом потенциала их применения для реализации стратегии ее развития.

Формулировка ИТ-видения – идеализированное и неоспоримое представление желаемого и потенциально достижимого будущего состояния ИС компании и ИТ-отдела. ИТ-видение должно дополнять видение компании и ее миссию. ИТ-Видение должно быть значимым, как для сотрудников ИТ-отдела, так и для остальных работников компании, для того, чтобы все могли понимать и разделять его. ИТ-видение может относиться к функциям ИС, продукции и услугам ИТ-отдела или методам его работы.

ИТ-отдел обеспечит технологические решения и сервисы, позволяющие компании достигнуть самого высокого уровня предоставляемых услуг посредством:

- инвестиций в технологии и создание партнерств, поставляющих эффективные решения;
- предоставление клиентам удобного доступа к высококачественным приложениям и базам данных, помогающим достигать необходимого уровня самообеспечения;
- быстрого удовлетворения потребностей компании в автоматизации, сокращение времени между выявлением этих потребностей и их удовлетворением;
- поставки инновационных технологических решений в рамках утвержденных бюджетов и сроков;
- создания обстановки сотрудничества и новаторства.

Формулировка ИТ-миссии описывает основное предназначение ИС компании и ИТ-отдела. Она однозначно определяет его клиентов и перечень оказываемых услуг. Формулировка миссии должна соответствовать задачам более высокого уровня. Также должны быть описаны выгоды, получаемые компанией в результате реализации ИТ-миссии. Пример ИТ-миссии: «ИТ-отдел поддерживает эффективную деятельность компании и инновационность ее услуг, своевременно внедряя результативные и эффективные информационные системы и обеспечивая технологическое лидерство компании, ее партнеров, и клиентов».

3.3.2. Анализ текущей ситуации с ИТ в организации

В рамках подготовки к формулированию ИТ-стратегии должен быть проанализирован бизнес-контекст в организации и текущая ситуация с развитием ИТ. В частности, должны быть рассмотрены следующие элементы:

1. Существующая корпоративная и бизнес-стратегия компании (в случае их наличия), видение руководством будущего своей компании, направлений развития, факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество.

2. Требования бизнеса к ИТ в контексте основных направлений развития, оценка роли ИТ в развитии бизнеса.

3. Критерии и инструменты для оценки эффективности бизнеса и его отдельных элементов, в частности, ИТ.

4. Бизнес-архитектура предприятия – организационная структура, ключевые бизнес-процессы, основные регламенты и др.

5. Имеющиеся проблемы и ограничения в развитии бизнеса и ИТ.

6. Архитектура ИТ – архитектура информации, приложений, технологической инфраструктуры.

7. Уровень зрелости ИТ – может быть представлен в виде «матрицы согласия», по осям которой отложены факторы влияния ИТ на бизнес компании и несколько уровней зрелости. Ячейки матрицы содержат критерии достижения определенного уровня зрелости по каждому фактору. Далее определяется текущий уровень зрелости по каждому фактору и сводный индекс зрелости ИТ в целом, как средний по всем факторам.

8. Существующие инициативы и проекты по развитию ИТ.

При необходимости должны быть рассмотрены иные вопросы для достижения конечной цели этапа – получения формально описанного и согласованного понимания руководством компании, руководством ИТ и другими участниками разработки ИТ-стратегии текущей бизнес-ситуации, стратегии развития компании, а также текущей ситуации в ИТ. Иными словами, определяются отправные точки (бизнес-контекст и ИТ) и направления развития бизнеса, в соответствии с которыми должна быть выстроена ИТ-стратегия.

Вышеназванное относится к анализу внешней среды, для которого могут быть применены инструменты, описанные во второй главе данного пособия. Что касается анализа внутренней среды, то здесь оценивается: текущая ситуация с ИТ в организации: существующие аппаратные, программные, человеческие ресурсы, степень зрелости ИТ и других элементов архитектуры предприятия.

Анализ внутреннего состояния ИТ-подразделения не менее необходим для выявления сильных и слабых сторон функционирования существующей ИС. Для решения задач информационного менеджмента он должен быть более детальным и рассматривать следующие вопросы:

- организационная структура, ее функционирование и управление;
- распределение данных и приложений;
- распределение ресурсов;
- анализ бюджета, затрат и производительности ИС.

Распределение данных и приложений.

Исходным пунктом для анализа ИС на предприятии являются сведения о существующих на данный момент структур данных и ИТ. В отношении данных должны исследоваться следующие аспекты:

- состав данных, их объем, качество и связи;

- уровень разрозненности или степень интегрированности данных относительно технологии банков и баз данных;
- полнота и актуальность структур данных с позиций пользователя;
- специфика существующих программных средств управления данными;
- организационные и технологические пути доступа к данным;
- степень защищенности данных.

Далее специфицируются все имеющиеся подсистемы ИС – совокупность приложений для обработки информации по функциональным отделам (отдел производства, логистики, маркетинга, кадров, бухгалтерия, и т.п.). Каждая подсистема должна анализироваться в рамках заданных единых категорий и описываться (документировать) по единой схеме (количество приложений, объем обрабатываемых данных, количество человеко-часов для обработки заданного объема данных, кол-во одновременно работающих с системой и т.п.).

В отношении приложений должен быть составлен пакет документации, включающий в себя:

- функциональное описание (постановку задач и функции приложения);
- описание структур данных – входных, выходных, внутренних;
- описание связей с другими приложениями;
- обозначение круга пользователей и констатацию частоты обращений.

Описание приложения также должно дополняться историей развития, является ли данный продукт собственной или чужой разработкой, критику и предложения со стороны пользователей, получаемый ими эффект, а также впечатление самого аналитика.

Когда все подсистемы детально описаны, аналитик получает представление о степени поддержки обработки информации в каждой функциональной области: степень проникновения ИТ.

Распределение ресурсов.

Понятие «ресурсы ИС» охватывает работников сферы обработки информации, технические и программные средства, а также бюджет сферы ОИ. В рамках рассмотрения трудовых ресурсов следует провести анализ следующих позиций:

- число сотрудников;
- поле деятельности каждого сотрудника;
- иерархия подчиненности, уровень ответственности и качество руководства;
- производительность и загрузка персонала;
- образование и квалификация сотрудников, для работников информационного центра – коммуникабельность при работе с пользователями;
- средства и уровень мотивации сотрудников;
- возрастная структура (возраст, стаж и опыт работы);
- производственный климат в подразделениях ИТ-службы.

Число сотрудников в отдельных подразделениях, а также описание их должностных обязанностей дают информацию о центре тяжести в деятельности

организации. Установленные сильные и слабые стороны работников дают точки отсчета для возможных организационных изменений в области трудовых ресурсов.

В отношении технических средств целесообразно проанализировать следующие важные аспекты:

- технические характеристики внутренней вычислительной сети, ее компонент и внешних телекоммуникационных связей;
- типы, технические характеристики и мощность центральных и децентрализованных ЭВМ;
- число, технические характеристики и емкость главных накопителей и принтеров; дисплеев и принтеров на рабочих местах; остальных устройств ввода-вывода; и др;
- доступность и характерное время ответа (при нормальной и пиковой загрузке) центральных и периферийных ЭВМ;
- загрузка центральных и периферийных ЭВМ (загрузка процессоров, использование памяти накопителей);
- «история развития» (доля прироста, развитие производительности и емкости) центральных и децентрализованных технических средств;
- возможности расширения технических средств;
- данные по изготовителям и поставщикам (в особенности надежность и оценка пользователями этих средств);
- данные по техническому обслуживанию и сервису.

Для формирования документации на имеющиеся в наличии ИС и соответствующие им ПС целесообразно разделить их описание для центральных и децентрализованных ЭВМ. Для обеих категорий необходимо характеризовать следующие компоненты программных средств:

- операционные системы, сетевые программные средства, системы теледоступа, системы управления базами данных;
- вспомогательные программы, инструменты конечного пользователя;
- развитие окружения ИС (инструменты и языки анализа, дизайна и программирования, а также трансляторы с языков);
- системы сохранения и защиты данных;
- используемые внешние программные средства;
- данные по изготовителям и поставщикам ПС (особенно их надежность и удовлетворенность пользователей этими средствами);
- данные по возможности расширения программных средств.

Степень детализации при анализе и описании как технических, так и программных средств определяется рамками исследования. Особое внимание в этой фазе должно быть уделено программам, которые установлены на децентрализованных ЭВМ. и сетевым программам, которые поддерживают коммуникации с центральной ЭВМ. На практике при анализе ПС очень часто выявляется несовместимость по ПС децентрализованных ЭВМ между собой или с центральной ЭВМ.

Организационная структура, ее функционирование и управление.

На этом шаге необходимо проверить на эффективность и сбалансированность существующую организацию, т.е. структуру и качество управления в области ИС. При этом должны исследоваться следующие аспекты:

- эффективность существующей организации ОИ;
- сотрудничество с пользователями (связи, заказы на развитие, сервис для пользователей и их обучение, вид и объем сервисных услуг);
- организационное расчленение области ИТ-службы;
- распределение ИТ между лицами, принимающими решение (????);
- планирование и администрирование данных;
- мероприятия по обучению работников сферы ОИ;
- вид распределения ресурсов ПС по конечным пользователям;
- объем и качество защищенности.

Анализ бюджета, затрат и производительности ИС.

В отношении бюджета необходимо исследование следующих аспектов:

- анализ общего развития расходов на информационную службу отдельно для технических и программных средств, расходов на техническое обслуживание, на персонал, а также прочих расходов;
- развитие затрат на обработку информации в сравнении с общими затратами;
- планирование затрат на ОИ в будущем;
- системы расчета затрат на обработку информации, приведенных к конечному пользователю по каждой сфере;
- сравнение затрат с достигаемой производительностью.

Документация по анализу ИС на предприятии содержит:

- общий обзор имеющихся ИС и их ресурсов: раздельное представление всех систем с одинаковой степенью детализации, а также интегрированное или агрегированное представление и результаты их сравнения;
- общий обзор использования ресурсов ИС: центры тяжести их деятельности, а также связанные и свободные мощности;
- описание сильных и слабых сторон ИС и предложения по их улучшению: имеющиеся в наличии ИС и их ресурсы, развитие и обслуживание ИС, эксплуатация ИС и обслуживание пользователей, а также планирование и организация ИС;
- каталог идей и намерений для будущих стратегий в области ИС.

3.3.3. Формулирование целей и задач для ИТ

В первой главе было предложено рассматривать в рамках стратегии две части: цели (что должно быть сделано?) и стратегический план (как это должно быть сделано?). В соответствии с этим, в начале разработки ИТ-стратегии должны быть сформулированы цели для ИТ. Очевидно, что цели ИТ должны быть направлены на достижение стратегических целей бизнеса, а также, с уче-

том достижимости в качестве одного из критериев формулировки целей, основываться на реалиях текущей ситуации в организационных ИТ.

Процесс формулировки целей для ИТ в значительной степени творческий, не формализуемый, т.к. каждая из целей, по сути, представляет из себя идею о том, чем именно могут помочь конкретные ИТ-решения в достижении конкретных бизнес-целей. Тем не менее, каждая из сформулированных целей ИТ должна иметь четкую логическую связь с соответствующими бизнес-целями.

В качестве примера инструмента, помогающего в формулировке и обосновании целей можно привести «дерево проблем, целей и задач». С помощью «дерева проблем» (рис. 19) можно декомпозировать проблемы «верхнего уровня» на обуславливающие их проблемы более низких, функциональных уровней. Дерево проблем, с одной стороны, может быть полезно в поиске причин тех или иных «глобальных» проблем. С другой стороны, дерево проблем может быть «инвертировано» в дерево целей и задач (рис. 20), отражающее пути решения указанных проблем.

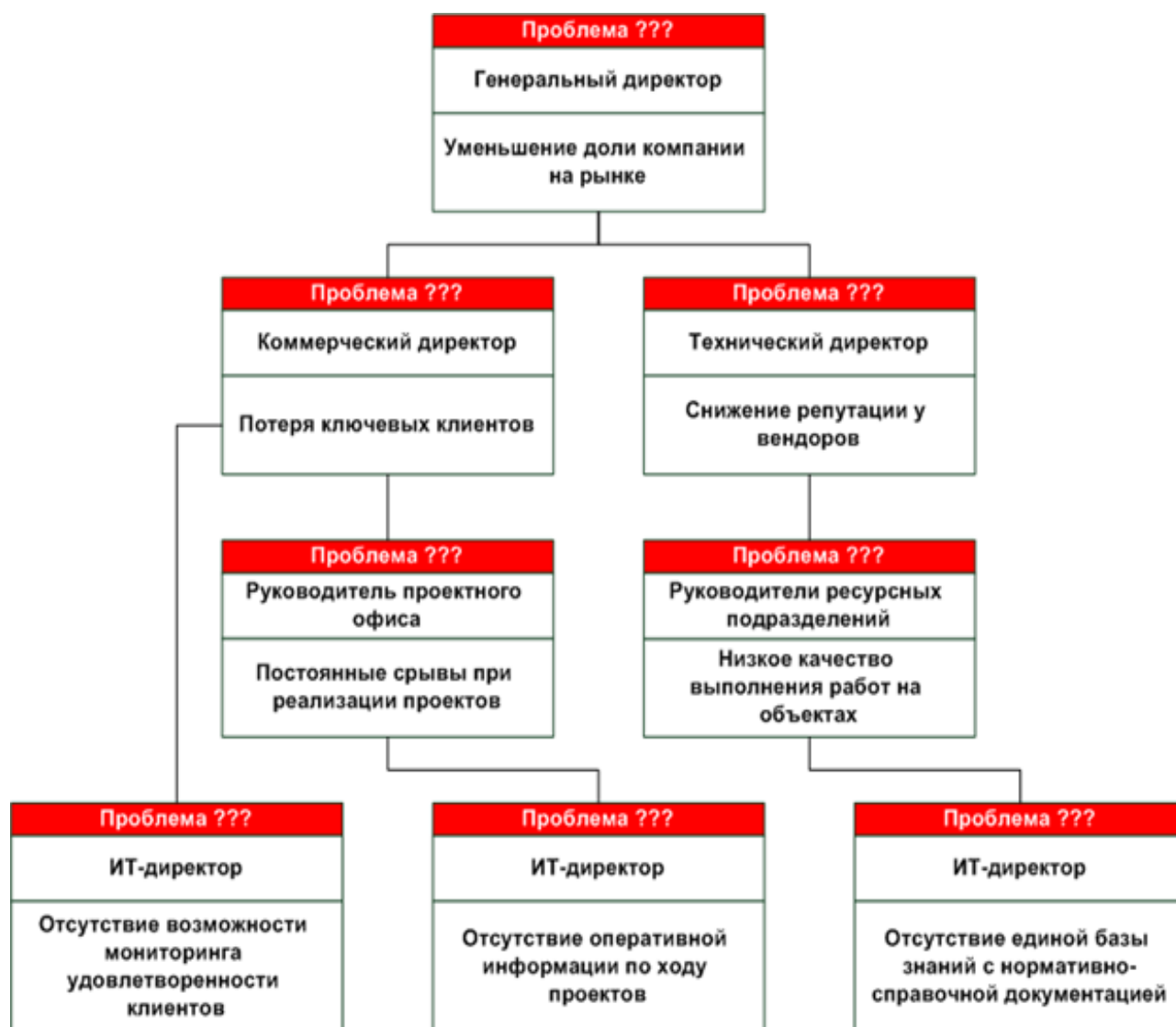


Рис. 19. Дерево проблем

Из дерева целей и задач видно, каким образом стратегические бизнес-цели «спускаются» на уровень целей и задач для ИТ.

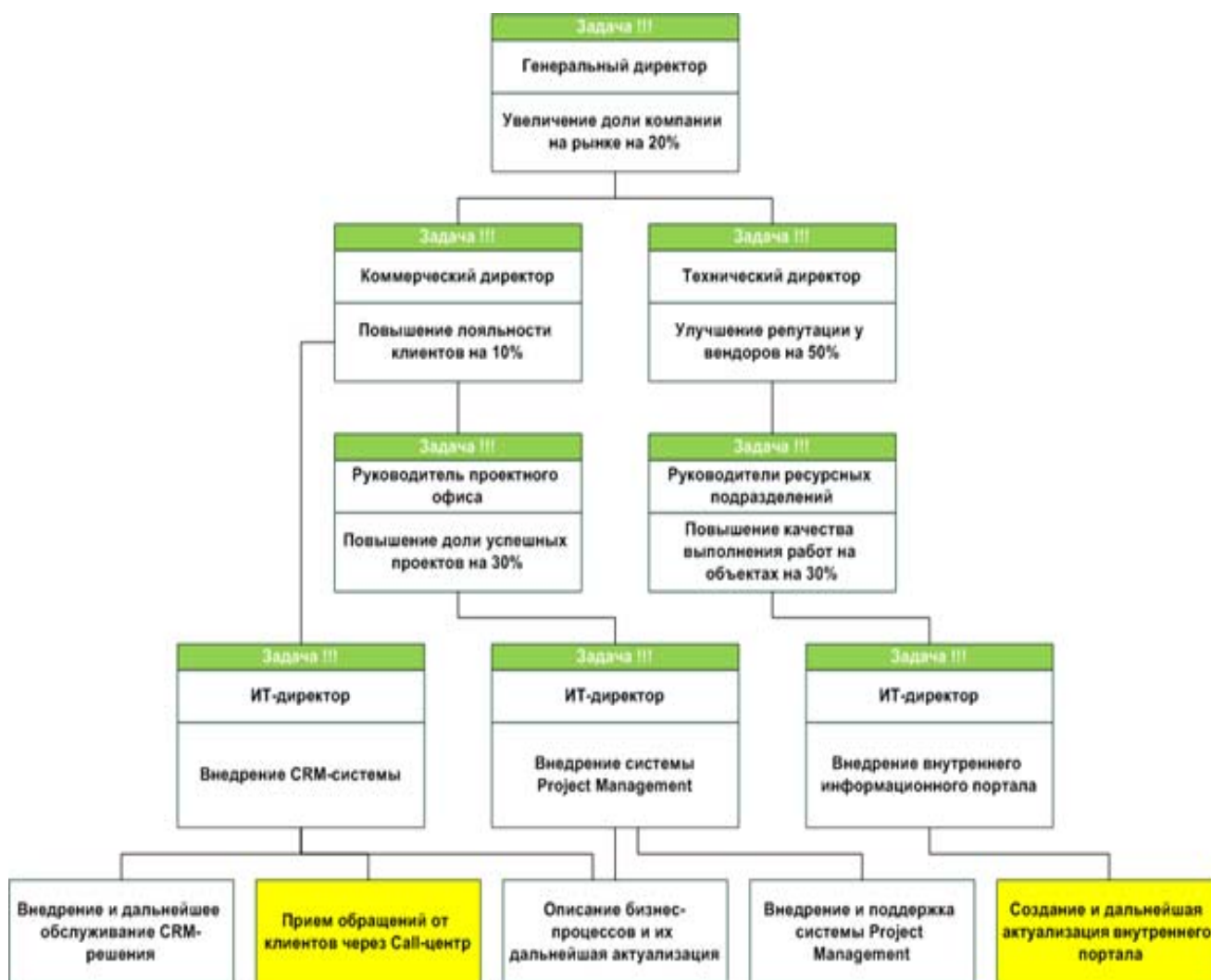


Рис. 20. Дерево целей и задач

Существуют подходы [5, с. 339], в рамках которых предлагается рассматривать в ИТ, вообще, и в ИТ-стратегии, в частности, две различные составляющие: внедрение новых прикладных систем (1-я составляющая) и поддержку существующей инфраструктуры (2-я составляющая). В связи с этим, может быть полезно разделить цели ИТ на цели по развитию архитектуры прикладных систем и цели по развитию операционных процессов ИТ-службы.

Итоговый набор целей для ИТ должен удовлетворять следующим требованиям:

- должна быть четкая логическая связь между целями ИТ и бизнес-целями, на достижение которых они направлены;
- цели для ИТ должны отвечать критериям SMART, в частности, из них должно быть очевидно, что именно должно быть сделано по части ИТ, когда

это должно быть сделано и каким образом можно будет удостовериться, что это действительно сделано или не сделано.

3.3.4. Выделение стратегических инициатив

Выделение стратегических инициатив – это те действия, которые впоследствии при операционном планировании станут проектами. Ниже перечислены средства для определения стратегических инициатив ИС.

1. *Критические факторы успеха.* Один из методов определения стратегических возможностей ИС – это определение информационных потребностей и процессов, которые являются критическими для успеха фирмы (критических факторов успеха). В 1979 г. Дж.Ф. Рокарт описал эти факторы. Такие факторы определяют несколько областей (4–6), которые при удачном исполнении принесут большой успех фирме или функции. Такие факторы имеют и долгосрочное и краткосрочное влияние на ИТ. Будучи определенными, они могут рассматриваться в качестве целей.

2. *Анализ конкурентных сил.* Как принято считать, конкурентное преимущество получается при нарушении баланса власти между бизнесом и другими деятелями в отрасли. На пути достижения конкурентного преимущества указывают следующие источники: поставщики, потребители, конкуренты.

3. *Цепочки ценности.* Анализ был описан в качестве, метода определения стратегических инициатив М.Портером и В.Милларом. Этот анализ включает в себя 9 звеньев или 5 первичных и 4 вспомогательные задачи для организаций, которые могут добавить ценности (для покупателя) в процесс производства, доставки, обслуживания продукта. В более широкой перспективе эта система является частью системы ценностей, которая проходит от поставщиков к фирме, к дистрибьюторам и к конечным пользователям.

4. *Подход стратегических выпадов.* Еще одно средство для определения стратегических инициатив было предложено в 1985 г. Раскофом и др. Смысл в том, что инициативы связаны с основными стратегическими толчками, которые представляют собой рычаги движения конкуренции: дифференциацией, затратами, инновациями, ростом и союзами.

3.3.5. Разработка ИТ-стратегии

После формулировки целей для ИТ происходит общее определение путей их достижения – составляется стратегический план. Как и сами цели, стратегический план может состоять из двух частей: план развития прикладных систем и план совершенствования процессов ИТ-службы. Оба этих плана могут состоять из описания направлений развития, проектов, реализуемых по каждому направлению, и крупных этапов работ по каждому из проектов.

Соответственно, первоначально определяются направления развития ИТ. При этом целесообразно проанализировать существующие референтные модели развития ИТ на предмет возможности их применения в собственной органи-

зации. Так, при определении направлений развития прикладных приложений можно опираться на существующие классы информационных систем, соответствующие автоматизируемым ими «предметным областям», в частности:

- системы управления производством (планирование выпуска и необходимых для этого ресурсов) – ERP;
- системы корпоративного документооборота – DocFlow;
- корпоративные хранилища данных – Data Warehouse;
- системы управления эффективностью бизнеса – BPM;
- системы управления цепочками поставок – SCM;
- системы управления материально-техническими ресурсами – MRP;
- системы управления персоналом – HRM;
- системы управления взаимоотношениями с потребителями – CRM;
- системы управления финансами и бухгалтерского учета;
- системы управления проектами.
- другие.

Кроме того, при определении направлений автоматизации полезно пользоваться высокоуровневым описанием бизнес-архитектуры предприятия, сделанным на этапе анализа. В этом случае есть возможность формулировать направления развития ИТ в терминах автоматизируемых ими бизнес-функций.

По части определения направлений развития процессов ИТ-службы следует рассмотреть следующие «общие» возможности:

- внедрение сервис-ориентированного взаимодействия между ИТ-службой и подразделениями основного бизнеса, включая соответствующие программные средства Service Management;
- вынесение части функций ИТ-службы в аутсорсинг для их выполнения с лучшим соотношением цена-качество;
- развития инфраструктуры аппаратного и программного (например, переход на SOA) обеспечения;
- создание репозитория бизнес-процессов компании;
- формальная регламентация деятельности ИТ-службы;
- развития персонала;
- выстраивание отношений с ИТ-вендорами;
- другие.

После определения направлений развития при наличии определенного выделенного на ИТ бюджета может быть целесообразно определить приоритетность направлений и, соответственно, объем финансирования каждого из них. Далее, в рамках каждого из принятых стратегических направлений развития можно определить конкретные проекты, их цели, задачи, результаты и основные этапы. Совокупность целей и результатов по каждому из проектов может быть представлена в виде «регистра результатов» для удобства дальнейшего мониторинга реализации ИТ-стратегии. В дополнении к регистру результатов можно отдельно описать целевое состояние архитектуры ИТ и системы управ-

ления ИТ. В этом случае стратегический план – это план перехода от существующей архитектуры к целевой.

В итоге, определив цели ИТ, текущую и целевую архитектуру ИТ, а также направления работ и конкретные проекты для их достижения, составив регистр результатов с описанием промежуточных результатов по достижению целей ИТ, компания имеет формальный документ, задающий вектор для всего, что делается с корпоративными ИТ, достойный называться «ИТ-стратегией».

В табл. 7 перечислены стороны, заинтересованные в наличии ИТ-стратегии и/или вовлеченные в процесс ее создания и поддержания в актуальном состоянии.

Таблица 7

| Субъект | Формирует ИТ-стратегию | Использует ИТ-стратегию | Варианты использования и преимущества от наличия ИТ-стратегии |
|--|------------------------|-------------------------|---|
| Владельцы компании | Да | Да | <ul style="list-style-type: none"> Управление инвестициями в развитие бизнеса Обоснованность инвестиций |
| Топ-менеджмент компании | Да | Да | <ul style="list-style-type: none"> Управление развитием бизнеса «Прозрачность» и целостность развития ИТ Четкая направленность реализуемых в компании ИТ-проектов на достижение бизнес-целей |
| ИТ-директор | Да | Да | <ul style="list-style-type: none"> Управление развитием ИТ Долгосрочное планирование развития ИТ Обоснование ИТ-проектов Управление эффективностью ИТ |
| Руководство функциональных подразделений | Редко | Да | <ul style="list-style-type: none"> Понимание долгосрочных планов развития ИТ Возможность увязки развития ИТ с целями и задачами собственных функциональных подразделений |
| Сотрудники ИТ-службы | Редко | Да | <ul style="list-style-type: none"> Понимание долгосрочных планов развития своего подразделения |
| Пользователи ИТ-решений | Нет | Редко | <ul style="list-style-type: none"> Понимание долгосрочных планов развития ИТ |
| Внешние ИТ-компании, интеграторы | Редко | Да | <ul style="list-style-type: none"> Основа для встраивания реализуемых проектов в существующую архитектуру и планы развития ИТ Формулировка целей, задач и ограничений проектов |
| Внешние ИТ-консультанты | Да | Да | <ul style="list-style-type: none"> Консультирование в области формирования ИТ-стратегии Основа для различных видов ИТ-консультирования организации |
| Поставщики компании | Нет | Нет | <ul style="list-style-type: none"> Возможность отражения собственных требований к взаимодействию с ИТ-системами организации-партнера в ее долгосрочных планах развития |
| Клиенты компании | Нет | Нет | <ul style="list-style-type: none"> Возможность отражения собственных требований к взаимодействию с ИТ-системами организации-партнера в ее долгосрочных планах развития |

3.3.6. Реализация ИТ-стратегии

В процессе реализации ИТ-стратегии, как и любой другой стратегии, могут производиться изменения во всех «семи S». Фактически, реализация ИТ-стратегии состоит в осуществлении запланированных проектов, направленных на внедрение новых бизнес-приложений и совершенствование существующей инфраструктуры, а также совершенствование процессов ее поддержки.

Управление ИТ-проектами и портфелем ИТ-проектов может производиться с использованием стандартных методик, например, РМВоК [7]. Успехи или неудачи при реализации ИТ-проектов определяют успехи или неудачи реализации ИТ-стратегии в целом. Проекты могут осуществляться силами самой компании или силами внешней ИТ-компании, например, системного интегратора. В последнем случае, как правило, формируется двухсторонняя проектная команда, состоящая как из специалистов интегратора, так и из специалистов заказчика.

При планировании выполнения проектов следует учитывать общие факторы успеха проектов, а также то, что ИТ-проекты часто являются весьма политизированными, особенно в крупных компаниях, поэтому следует обеспечить соответствующую поддержку проектам путем целенаправленной работы с центрами влияния в компании.

Выделяют [8, с. 31–42] следующие факторы успеха ИТ-проектов:

- поддержка проекта на уровне руководства компании;
- вовлечение пользователей в проект, начиная с самых ранних стадий для лучшего понимания их требований, с одной стороны, и завоевания их поддержки, с другой стороны;
- опытный руководитель проекта;
- четко определенные цели проекта;
- четко определенный объем проекта;
- детальное планирование с большим количеством промежуточных целей и результатов;
- четко регламентированный процесс управления проектом;
- максимально возможное использование существующих стандартов и типовых решений.

Также для эффективной работы в политическом окружении могут быть использованы следующие меры [8, с. 117–133]:

- признание факта и масштабов влияния политик на успех проектов;
- развитие позитивных взаимоотношений на всех уровнях, вовлеченных в проект;
- понимание системы обмена информацией в компании;
- отслеживание перемен в политическом окружении;
- наличие покровителя проекта высокого уровня;

- четкое экономическое обоснование проекта – наличие бизнес-плана с расчетами ROI, TCO и других показателей, отражающих экономический эффект от реализации проекта;

- прозрачные и регламентированные взаимоотношения ИТ-департамента с другими бизнес-подразделениями, например, в виде предоставления внутренних ИТ-услуг с определенными параметрами в рамках модели ITSM;

- «правильная» проектная (рабочая) группа с участием «необходимых и достаточных» представителей различных подразделений заказчика, вовлеченных в проект.

Также для повышения вероятности успеха реализации ИТ-стратегии необходимо анализировать и управлять связанными с этим рисками. В частности, необходимо учитывать следующие специфические риски [Васильев Р.]:

- развитие информационных технологий будет происходить в условиях изменений организационной структуры и основных деловых процессов. Ошибки в реструктуризационных решениях могут быть отнесены к ответственности службы ИТ и, в наихудшем варианте, привести к дискредитации осуществляемых ИТ проектов;

- недостаточная осведомленность персонала в проводимых мероприятиях и уровень его подготовки, что может вызвать ощутимое сопротивление инновациям;

- отставание методологической базы от собственно внедрения новых технологий, что может негативно сказаться на эффективности и даже самой возможности эксплуатации информационных систем;

- сама разработка и внедрение новых систем может быть сопряжена с угрозой использования недостаточно проверенных и совместимых решений, что приведет к нарушению сроков и бюджетов соответствующих проектов.

Определив наиболее вероятные риски, следует еще на этапе подготовки к реализации ИТ-стратегии составить план управления ими, основанный на общих подходах к управлению рисками: предотвращение, уменьшение степени воздействия, принятие, страхование (в данном случае может выглядеть как перераспределение финансирования проектов между этапами «до» и «после» вероятной рискованной ситуации). Очевидно, что следование указанным выше принципам может помочь ИТ-менеджерам, обладающим необходимыми знаниями и опытом, успешнее реализовать ИТ-стратегию, но не заменить их.

3.3.7. Мониторинг эффективности ИТ

В данном случае речь может идти не только об осведомленности о реализуемых стратегических действиях, но и об анализе показателей эффективности бизнеса по результатам выполнения ИТ-проектов. ИТ-стратегия, как и любая другая стратегия, должна рассматриваться как «живой документ», представляющий из себя хранилище общей и некоторой детальной информации о планируемых, реализуемых и реализованных проектах в области ИТ. Соответст-

венно, ИТ-стратегия для ее поддержания в актуальном состоянии должна корректироваться при принятии решений о значимых изменениях в ИТ.

По мере достижения определенных целей в процессе реализации ИТ-стратегии необходимо оценивать насколько эффективными были пути их достижения (конкретные проекты) и насколько эффективна итоговая архитектура ИТ. Цели этих процедур очевидны – понимание того, насколько полученные результаты оправдывают средства, затраченные на ИТ, и при необходимости корректировка ИТ-стратегии, как основного инструмента распределения ИТ-бюджета между отдельными направлениями и проектами.

Однако, определение и, соответственно, мониторинг эффективности ИТ – крайне непростая задача. Относительно просто измерить результативность ИТ в виде значений показателей функционирования элементов ИТ-инфраструктуры. Например, количество обрабатываемых запросов к системе в единицу времени, количество обслуживаемых пользователей и единиц оборудования. Несколько более сложно измерить «внутреннюю» эффективность ИТ как соотношения значений показателей функционирования ИТ с затратами на поддержание этих значений. Например, стоимость обработки одного обращения пользователя в службу Service Desk, стоимость поддержки одного сервера на базе Solaris/Windows, «себестоимость» конкретного ИТ-сервиса, предоставляемого бизнес-подразделениям в модели ITSM. Однако, не смотря на то, что подобные показатели подпадают под общее определение эффективности, как связи между достигнутыми результатами и использованными ресурсами, они не отражают «истинную» эффективность ИТ.

Так, в применении к ИТ более правильно использовать следующее определение. Эффективность – степень, до которой пользователи удовлетворены соответствующей системой или приложением или в которой они отвечают требованиям пользователей, а также их итоговое влияние на результативность/ эффективность процессов, которую они обеспечивают, и на результаты клиентов или реализацию миссии (организации), в которую они вносят свой вклад.

Из этого определения понятна причина сложностей с определением эффективности ИТ, которая состоит в «измерении» влияния (вклада) ИТ в эффективность основных бизнес-процессов компании и, тем более, в достижение стратегических бизнес-целей. Детальное рассмотрение подходов к определению эффективности ИТ выходит далеко за рамки настоящей работы, перечислим здесь лишь основные направления. Подходы к определению эффективности ИТ условно можно разделить на «качественные» и «количественные». Первые позволяют качественно оценить насколько эффективны ИТ в компании, а также сравнить между собой ИТ в различных компаниях с точки зрения их эффективности. Вторые позволяют выразить эффективность ИТ в конкретных числовых показателях, например, индексах или деньгах.

Качественные подходы:

➤ *Соответствие ИТ-стандартам.* ИТ-стандарты, например, ITSM создаются исходя из «лучших практик» компаний-лидеров с априори высокой эффективностью использования ИТ. Поэтому, логично предположить, что в организации внедрившей у себя определенные стандартные методики ИТ более эф-

фективны, чем в отсутствии таковых. Естественно, могут быть и исключения из этого правила. В качестве примеров подобных ИТ-стандартов можно упомянуть ITSM, MOF, COBIT, MSF.

➤ *Уровни зрелости.* Считается, что вновь созданная организация в процессе своего становления проходит через несколько уровней зрелости, каждый из которых характеризуется наличием определенных признаков. То же самое относится к развитию ИТ в организации. Уровни зрелости описываются соответствующими моделями. Наблюдая текущую ситуацию в корпоративных ИТ, можно соотнести ее с определенным уровнем зрелости. В организациях с более зрелыми ИТ они более эффективны, чем в организациях с менее зрелыми ИТ. Примеры моделей зрелости – СММ, «матрица согласия».

Количественные подходы:

➤ *Функционально-стоимостной анализ (ФСА, ABC).* Данный подход позволяет рассчитать стоимость осуществления определенного бизнес-процесса, просуммировав стоимости реализуемых в рамках него операций с учетом частот их выполнения. Далее рассчитываются стоимости процесса до и после реализации ИТ-проекта. Уменьшение стоимости автоматизируемого бизнес-процесса за счет внедрения ИТ, соотнесенное со стоимостью самого ИТ-проекта представляет из себя эффективность ИТ в данном случае¹.

➤ *Расчет возврата от инвестиций (ROI).* Считаются доходы, которые предполагается получить от реализации ИТ-проекта и соотносятся с расходами на него (инвестициями) в виде дисконтированного денежного потока и рассчитывается соотношение доходы/инвестиции. Однако, в большинстве случаев ИТ-проект является лишь частью более общего бизнес-проекта и выделить в рамках общего дохода от бизнес-проекта долю ИТ-проекта можно лишь очень грубо и умозрительно².

➤ *Расчет совокупной стоимости владения (ТСО).* Полезен для отслеживания динамики «внутренней» эффективности ИТ-инфраструктуры и процессов, а также сравнения конкурирующих ИТ-решений. Состоит в расчете и суммировании абсолютно всех расходов (прямых и косвенных), связанных с владением определенной системой или технологией.

➤ *Расчет индекса ценности возможностей для бизнеса (TVO).* Суть подхода состоит в создании модели, устанавливающей связь между используемым в компании набором показателей эффективности бизнеса и набором показателей результативности ИТ. Далее для конкретного ИТ-проекта с известными целевыми значениями результативности ИТ (обычно относительно несложно оцениваются) рассчитываются целевые значения показателей бизнеса. Это соотносится со стоимостью реализации и дальнейшего владения решением и оп-

¹ Измерение результативности компании / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.

² Кендалл Д. И., Роллинз С. К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI: пер. с англ. М.: ПМСОФТ, 2004. – 576 с.

ределяется некоторый индекс, отражающий перспективности инвестиций в данный ИТ-проект¹.

Каждая компания может выбрать наиболее подходящие для нее подходы к определению эффективности ИТ и на их основе создать механизмы мониторинга реализации ИТ-стратегии и ИТ-архитектуры в целом.

3.4. Организация стратегического планирования

Существует ряд подходов. Один из наиболее широко известных это подход «сверху – вниз», обычно используемый для проектно-ориентированных компаний. Существует и ряд других подходов, например, у С. Ньюмена – «серединный».

Основные направления для, эффективного планирования:

- с самого начала необходимо уяснить цель;
- ИС-план должен создаваться как итеративный, а не как последовательный процесс;
- план должен отражать реальные ожидания;
- процесс постановки реалистических ожиданий должен вовлекать менеджеров-пользователей;
- границы между различными видами программирования и работы с компьютерами практически стерлись, поэтому очень важно делать комплексный план;
- эффективный ИС-план должен охватывать все проблемы и барьеры, с которыми сталкивается обычная организация. Формальная стратегия: исходя из деловых потребностей.

Заказчиками и активными создателями ИТ-Стратегии должны быть собственники (акционеры) и топ-менеджеры предприятий, а директора информационных служб и руководители ИТ-отделов – ее соавторами и главными организаторами ее реализации.

Роль людей в планировании ИС. И пользователи, и специалисты должны иметь определенные роли в планировании ИС для того, чтобы он соответствовал целям организации.

Роль менеджера-пользователя. Менеджер должен непосредственно участвовать в процессе планирования ввиду того, что именно он является пользователем системы и знает работу организации. Кроме того, постоянно необходимы обратная связь и оценка, и именно эти функции должны при планировании и внедрении проектов выполнять менеджеры.

Ключевые положения при работе с проектами информационных систем:

- вы должны лично уделить время персональным контактам с людьми, участвующими в проекте;
- используйте, если необходимо, внешних консультантов;

¹ Скрипкин К. Основные модели TVO. Директор информационной службы. – 2005. – № 6.

- советуйтесь с консультантом, знающим информационные технологии, а не с консультантом по информационным технологиям;
- выберите поставщика, который обеспечивает хорошее обслуживание;
- развивайте длительные отношения с поставщиками;
- тренируйте пользователей - понемногу, но часто;
- оцените потенциальные выгоды проекта - поддержка сложных операций, скорость ответов, точность.

3.5. Документ ИТ-стратегия

По результатам проведения процедур стратегического планирования ИС должен быть составлен итоговый доклад – документ «ИТ-стратегия», определяющий роль ИС организации в реализации ее стратегических планов и описывающий то, каким образом эта роль должна исполняться. В документе описывается на достаточно высоком уровне, но, тем менее, достаточно формально все то, что происходит и будет происходить с ИТ в организации, а ИТ-стратегия является ценным инструментом для решения целого ряда задач. Однако, для этого единожды разработанная ИТ-стратегия должна поддерживаться в актуальном состоянии в дальнейшем.

В целом ИТ-стратегия описывает:

- во-первых, ИТ-видение компании, ИТ-миссию и связь ИТ-стратегии с бизнес-стратегией предприятия;
- во-вторых, констатацию существующего положения в области обработки информации как на предприятии так и вне его;
- в-третьих, разработанные по годам стратегии в ИТ области и необходимые для их реализации мероприятия.

В большинстве случаев данный документ состоит из четырех разделов: Концепция, Методология, План развития, Бюджет.

Концепция. В разделе «концепция» описываются общие принципы и критерии успеха организации ИТ-сервиса на предприятии. Концепция не требует немедленного выполнения, а определяет вектор развития информационных систем и технологий, дает представление о примерном содержании ИТ-стратегии компании а также цели и критерии успеха последовательно проводимых мероприятий.

Раздел «концепция» описывает:

- бизнес-стратегию компании – краткое описание базовых стратегий развития компании, с которыми должна быть согласована и которые должна поддерживать ИТ-стратегия;
- основополагающие решения, цели и принципы организации и развития информационной среды и ИС компании. Эти элементы формируют контекст для текущих и будущих ИТ-инициатив. Здесь же приводятся основные критерии оценки функционирования и развития ИС;

- принципы участия ИТ-менеджеров в принятии ключевых бизнес-решений;

- общий обзор единой для всего предприятия концепции построения ИС (принципы создания единой технической и информационной инфраструктуры, архитектура приложений, представление предусмотренных к реализации ИС, распределение задач между ИТ-подразделениями и пользователями, схема их взаимоотношений);

- структуру ИТ-подразделений, схемы управления, кадровую политику ИТ-подразделений (иерархическое упорядочение и расчленение подразделений ОИ, компетенция и ответственность подразделений ОИ, подразделения-пользователи и органы контроля и координации ИС, а также коммуникации);

- принципы финансирования ИТ, сводный бюджет затрат на ОИ и (при возможности) финансовый план;

- принципы политики безопасности данных и сетевой инфраструктуры (единые информационные ресурсы предприятия, способы хранения данных, принципы дублирования и резервного копирования данных, политику разграничения доступа к данным, структуру сети и серверов, рабочие станции подключаемые к сети, возможность работы в сети специалистов других организаций, выполняющих работы на предприятии);

- структуру управления реализацией ИТ-Стратегии. Распределение ролей и обязанностей руководителей Компании при реализации ИТ-Стратегии.

Методология. В разделе «методология» описываются базовые решения и способы достижения требуемых результатов. Рассматриваются:

- список наиболее критичных проблем бизнеса, связанных с ИТ-услугами;

- список проблем ИТ;

- список ИТ-услуг, которые оказывают (должны оказывать) ИТ-подразделения пользователям.

Подробно описываются:

- сервисные предложения ИТ-подразделений : имеющиеся ресурсы и услуги, цены и условия их предоставления;

- общий обзор использования ресурсов (потребные мощности и затраты) для предусмотренной концепции создания ИС, сгруппированный по годам и видам ресурсов;

- характеристика стандартов и исходных данных в области применения методов и инструментов при планировании, развитии, обслуживании и эксплуатации ИС, а также в области работы с пользователями;

- процедуры, обеспечивающие безопасности данных и сетевой инфраструктуры.

Кроме этого, в разделе «методология» определяется разграничение задач для центральной и местных ИТ-служб (если таковые имеются).

Особое внимание следует уделить специальным услугам автоматизации для менеджмента предприятия. Основной такой услугой является консолидированная отчетность о деятельности предприятия, описание которой содержит:

- список документов;
- периодичность;
- точность;
- источники данных;
- технологии получения отчетности.

План развития. В нем описываются конкретные ИТ-проекты (ИТ-инициативы), которые должны быть осуществлены в рамках реализации ИТ-стратегии. Каждая из инициатив должна быть явно связана с поставленными стратегическими целями, должна реализовываться в соответствии с руководящими принципами и может охватывать одну или несколько ИС.

В плане раз, способы реализации и бюджеты мероприятий, предназначенных для решения задач развития информационных систем и технологий, поставленных перед предприятием и ИТ-службой. Поскольку стратегия развития ИТ связана со стратегией предприятия, то ряд мероприятий плана развития ИТ будут частями мероприятий по развитию бизнеса. План может быть разбит на несколько мероприятий – частных планов. Например, планы:

- создания и развития технической инфраструктуры;
- реструктуризации ИТ-подразделений;
- стандартизации ПО;
- внедрения определенного класса систем.

В плане создания и развития технической инфраструктуры должны быть подробно расписаны мероприятия развития технологий таких как:

- телефония;
- серверные решения;
- кабельные системы;
- почтовое корпоративное решение;
- системы поддержки централизованных информационных ресурсов.

План реструктуризации ИТ-подразделений содержит последовательность мероприятий по изменению структуры и управления ИТ-служб, услуг, кадровой политики и др., например:

- создание центральной ИТ-службы;
- ликвидация ряда служб;
- слияние и разделение ряда ИТ-служб;
- создание эффективной системы управления ИТ;
- изменение схемы взаимодействия ИТ-служб с бизнесом;
- создание новых ИТ-услуг;
- передача части ИТ-услуг на аутсорсинг в другие организации и наоборот.

При разработке плана развития ИТ большое внимание следует уделять циклам эффективной эксплуатации выбранных решений. Длительность циклов по любым проектам должна быть больше, чем сроки окупаемости.

Документ ИТ-стратегия не является догмой ... Существует много причин, по которым ИТ-стратегия может со временем потерять актуальность: часть проектов может не достичь ожидаемых результатов, часть важных проектов и направлений может быть запущена вне рамок первоначальной редакции стратегии (эмерджентные стратегии), могут поменяться бизнес-цели и, соответственно, цели для ИТ, сформулированные в стратегии и др.

Очевидно, что для того, чтобы этого не произошло в ИТ-стратегию должны вноситься соответствующие изменения и дополнения при каждом событии, влияющем на ее элементы. Поэтому стратегию следует рассматривать в качестве документа, который «живет» вместе с организацией – определяет и влияет на происходящие в ней процессы и в свою очередь сам подвергается влиянию при изменении внешней и внутренней среды компании. В этом случае ИТ-стратегия всегда правильно отражает прошлое, настоящее и будущее состояние ИТ.

Поддерживать в актуальном состоянии ИТ-стратегию могут сотрудники ИТ-службы, вовлеченные в процесс ее формирования, а также подразделения, занимающиеся в организации стратегическим контролем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Ф. Аналоуи, А. Караши. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 399 с.
2. Архитектура и стратегия: «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М. : Интернет-ун-т информ. технологий, 2005. – 504 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант ; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с. – (Классика МВА).
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 242 с.
5. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
8. Снедакер С. Управление IT-проектом, или Как стать полноценным СЮ : пер. с англ. / С. Снедакер. – М. : ДМК Пресс, 2009. – 616 с. – (Управление проектами).
9. Стратегическое управление информационными системами: учебник / под ред. Г.Н. Калянова. – М. : Интернет-ун-т информ. технологий : Бинوم : Лаборатория знаний, 2010. – 511 с.

Приложения

1. Матричные методы разработки видения, миссии, целей организации

Разработка видения организации. Различные состояния внешней и внутренней среды организаций объясняют разнообразие самих организаций и их фактическое состояние. Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 1.1), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Таблица 1.1

Матрица видения

| Период времени | Взгляд | Оценка параметров организации | Описание состояния организации (настоящее и будущее) | Примечание |
|----------------|----------------|--|--|------------|
| Настоящее | Вид со стороны | Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция | | |
| | изнутри | Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации | | |
| Будущее | со стороны | Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция | | |
| | изнутри | Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации | | |

| Период времени | Взгляд | Оценка параметров организации | Описание состояния организации (настоящее и будущее) | Примечание |
|----------------|--------|---|--|------------|
| Назначение | | Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении. Помочь выработать критерии достижения целей. Создать эталоны ценностей | | |
| Требования | | Мысленное путешествие от известного к неизвестному. Взгляд на организацию с высоты птичьего полета. Значительные качественные улучшения | | |

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

Примеры формулировок видения приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Примеры формулировок видения

| Организация | Содержание видения |
|---|--|
| Philips Apple Computers | Давайте делать товары лучше! |
| | Осуществить мировой вклад, создавая такие средства для памяти, которые способствуют развитию человечества |
| Chevron | Быть лучше лучших. Это означает: 1) работники гордятся своими успехами как команда; 2) потребители, поставщики и правительство предпочитают нас; 3) конкуренты уважают нас; 4) население районов приветствует нас; 5) инвесторы с желанием нас инвестируют |
| TMI Russia | TMI Russia – лидер в области обучающего консультирования. Как компания бизнес-интегратор мы предлагаем комплексные бизнес-решения, помогающие организациям, командам и индивидам в процессе преобразований и достижения долговременных успехов |
| General Electric Compag Computer Long John Communications | Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности |
| | Стать ведущим поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка |
| Eastman Kodak | Стать лучшей сетью американских ресторанов быстрого обслуживания. Каждому из наших клиентов мы подадим вкуснейшие и здоровые блюда по разумным ценам. У нас вы попробуете и рыбу, и дары моря, и цыпленка. Вас обслужат быстро и с улыбкой |

| Организация | Содержание видения |
|----------------------|---|
| | Стать мировым лидером в химическом и цифровом изображении |
| Компания Дисней Мерк | <p data-bbox="443 271 791 304">Делать людей счастливыми</p> <p data-bbox="443 322 1406 421">Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели</p> |
| Delta Airlines | <p data-bbox="443 443 1406 990">Мы хотим, чтобы Delta стала избранной всемирной авиалинией. Всемирной, потому что мы собираемся остаться новаторской, агрессивной, этической и успешной компанией-конкурентом и обеспечивать самые высокие стандарты обслуживания клиентов. Мы продолжим искать возможность увеличения нашего богатства через создание новых маршрутов и мирового альянса. Авиалинией, потому что мы собираемся остаться в бизнесе, который мы знаем лучше всего. Это авиаперевозки и сопутствующие услуги. Мы верим в долгосрочные перспективы роста прибыли в данной отрасли и продолжим концентрировать внимание на усилении своих позиций в этой сфере деятельности и направлять туда инвестиции. Избранной, потому что мы ценим лояльность наших клиентов, служащих и инвесторов. Для пассажиров и грузовладельцев мы продолжим обеспечивать самым лучшим сервисом и дополнительными выгодами. Для персонала мы продолжим предлагать интересную, ориентированную на конечный результат работу, позволяющую оценить и соответствующим образом вознаградить их вклад в общее дело. Для наших акционеров мы будем постоянно зарабатывать, обеспечивая высокую финансовую отдачу</p> |

Миссия организации. Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии учитывается потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.

В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут внедрять результаты разработки, – менеджеры среднего звена.

Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать шаблоны, отражающие удовлетворение потребностей клиентов⁷. Суть метода заключается в выявлении главных клиентов и определении их потребностей с последующим выбором для организации способов удовлетворения этих потребностей (табл. 1.3 и табл. 1.4). результатом работы является формулировка миссии по схеме:

Для (главных клиентов) мы удовлетворяем (главную потребность)

в _____ путем _____

Таблица 1.3

Основные группы клиентов

| Группы клиентов | Потенциальный объем потребления | | | Платежеспособность группы клиентов | | | Результаты расчета |
|-----------------|---------------------------------|---------|---------|------------------------------------|---------|---------|--------------------|
| | низкий | средний | высокий | низкая | средняя | высокая | |
| 1 | 1 | 2 | 3* | 1* | 2 | 3 | 3×1=3 |
| 2 | 1 | 2* | 3 | 1 | 2* | 3 | 2×2=4 |
| 3 | 1 | 2* | 3 | 1 | 2 | 3* | 2×3=6 |

Таблица 1.4

Способ удовлетворения главных потребностей

| Способ удовлетворения главных потребностей | Важность для удовлетворения потребности | | | Потенциальная доходность | | | Результаты расчета |
|--|---|---------|---------|--------------------------|---------|---------|--------------------|
| | низкая | средняя | высокая | низкая | средняя | высокая | |
| 1 | 1* | 2 | 3 | 1 | 2 | 3* | 1×3=3 |
| 2 | 1 | 2* | 3 | 1 | 2* | 3 | 2×2=4 |
| 3 | 1 | 2* | 3 | 1 | 2 | 3* | 2×3=6 |

* Означает выбор эксперта из цифрового ряда.

Но подобный подход отражает только одну сторону миссии организации – внешнюю направленность и не учитывает миссии по отношению к работникам организации. Поэтому полезной является матрица, приведенная в табл. 1.5, для концентрации информации с целью составления формулировки миссии.

Таблица 1.5

Матрица миссии

| Уровень | Параметр | Содержание параметра | Содержание характеристик организации | |
|----------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|------|
| | | | Наименование | Ранг |
| Миссия организации «вовне» | Предназначение | Ценности и нормы | | |
| | | Легальное осуществление идеи | | |
| | | Удовлетворение потребностей клиентов | | |
| | Стратегическая цель | Экспансия | | |
| | | Развитие | | |
| | | Совершенствование | | |
| | | Идентификация организации во внешней среде | | |
| | Национальная идея | Особенности национального менталитета | | |
| | | Аспекты национальной гордости | | |
| | Рекламная акция | Презентация своего образа | | |
| | | Формирование имиджа организации | | |
| | | Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров | | |

| Уровень | Параметр | Содержание параметра | Содержание характеристик организации | |
|--|--|--|--------------------------------------|------|
| | | | Наименование | Ранг |
| | Направленность | Народная | | |
| | | Элитарная | | |
| | | Специальная | | |
| Миссия организации «вовнутрь» | Собственное представление о себе | Кадровый потенциал | | |
| | | Мотивация к развитию | | |
| | | Уникальность ресурсов и квалификации | | |
| | Социокультурные ценности, принятые в организации | Нравственные нормы | | |
| | | Этические и эстетические нормы | | |
| | | Ответственность за производимую продукцию | | |
| | | Традиции и легенды | | |
| | Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении | Ожидания персонала | | |
| | | Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса) | | |
| | | Снижение противоречия между трудом и капиталом | | |
| | Помощь работникам в идентификации себя с организацией | Работа в команде | | |
| | | Вовлеченность персонала в управление | | |
| | | Объединение персонала | | |
| | Удовлетворение потребностей персонала | Возможность раскрытия потенциала работников | | |
| | | Качество трудовой жизни | | |
| Обучение всему передовому | | | | |
| Помощь персоналу в самосовершенствовании | | | | |

Миссия вовне, представленная в матрице пятью направлениями, расшифровывается до содержания параметров, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемой организации. Указанные характеристики формулируются, заносятся в таблицу и ранжируются (например, по степени значимости для организации в целом и для формирования миссии в частности).

Аналогичным образом оцениваются параметры внутренней среды организации: определяются соответствующие им характеристики организации, которые ранжируются.

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики организации.

Примеры формулировок миссий различных организаций приведены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Формулировка миссии

| Организация | Содержание миссии |
|-----------------|---|
| Marriott Hotels | Предназначение компании Marriott Hotels – предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом |

| Организация | Содержание миссии |
|-----------------------------|---|
| Matsucita | Matsucita желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами |
| Хегох | От копировальной техники к офису будущего |
| Фольгопрокатный завод, СПб. | Два века традиций – гарантия качества |
| | Мы экономим ваше время и деньги |
| Инкомбанк | Менатеп должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и Европе |
| Менатеп | |
| Лукойл | Стать компанией мирового класса |
| Ford Motors Company | <p>Наша миссия – Удовлетворять наших клиентов, производя качественные автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых автомобилей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, лидерами и поставщиками</p> <p>Мы занимаемся сдачей в аренду автомобилей. Наше предназначение – полностью удовлетворять запросы наших клиентов</p> |
| Еххон | Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы |
| McCormic and Company | Первоочередной задачей McCormic and Company является расширение наших позиций мирового лидера в производстве специй и приправ |
| Apple Computer | Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей |
| Аэрофлот | Миссия Аэрофлота – построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России |
| NovaCare | <p>Компания NovaCare посвятила себя заботам о людях, о будущем своих клиентов, освоению новых областей в своей сфере, достижению совершенства, развитию способностей человека, изменению мира, в котором мы живем</p> <p>Мы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкам</p> <p>Мы вселяем уверенность в будущем нашим клиентам и их семьям. Мы восстанавливаем надежду, уверенность, самоуважение и желание жить</p> <p>Мы используем наш клинический опыт, применяем на благо пациентов современную технику и научные методы. Наши этические и профессиональные нормы требуют приложения всех наших усилий для достижения наилучших результатов</p> <p>Нашими клиентами являются национальные и местные организации здравоохранения, которые разделяют наши взгляды. Наша репутация основана на быстром реагировании на потребности клиентов, высоких стандартах и эффективной системе обеспечения качества. Наши отношения с клиентами открытые и созидательные</p> |

| Организация | Содержание миссии |
|-------------|--|
| | <p>Мы отстаиваем интересы нашей профессии и клиентов, активно участвуем в профессиональной, образовательной и исследовательской деятельности на национальном, государственном и местном уровнях</p> <p>Наш подход к проблеме является гарантом исполнения наших обязательств перед инвесторами, позволяет получать хорошие экономические результаты деятельности за счет постоянного увеличения прибыли</p> <p>Нашим наиболее ценным капиталом являются люди. Мы обеспечиваем каждому служащему фирмы профессиональный рост и продвижение Мы гордимся тем, что делаем, и преданы нашей компании. Мы поощряем работу в командах и создаем благоприятную атмосферу для продуктивного сотрудничества во всех сферах</p> <p>NovaCare – компания, которая объединяет людей, разделяющих эти взгляды.</p> |
| AT&T | <p>Мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде</p> |
| Chevron | <p>К нашим ценнейшим активам относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • благожелательное отношение и доверие общественности; • лояльность и преданность делу со стороны руководства и сотрудников всех уровней; • доверие и сотрудничество с нашими поставщиками; <p>Наши принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • предложение потребителям по разумным ценам широкого спектра товаров высокого качества; • побуждение поставщиков к использованию самых современных и эффективных способов производства и методов контроля качества; • обеспечение в сотрудничестве с поставщиками контроля качества в соответствии с самыми высокими стандартами; • укрупнение магазинов, что позволит представлять в них расширенный ассортимент товаров и обеспечить максимум удобств для наших покупателей; • построение устойчивых взаимовыгодных отношений с нашими потребителями, поставщиками и сотрудниками |

Цель организации. Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема выделяет три типа стратегических целей:

- корпоративные (цели организации в целом);
- бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
- функциональные (цели функциональной деятельности). Подобный

подход не учитывает оценку влияния целей внешней среды и целей организации как системы. Поэтому при определении целей организации будем использовать подход, рассмотренный нами в предыдущих главах.

В табл. 1.7 приведена матрица, позволяющая выстраивать цели организации, определяемые как совокупность целей субъектов целеполагания субъектов различного уровня и направленности. Критерии приоритетности целей приве-

дены в нижней части матрицы, но, как было показано выше, приоритетное значение имеют внутренние цели, и в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников. Векторы остальных целей учитываются, но не являются доминирующими.

Таблица 1.7

Матрица целей

| Наименования направлений | Субъекты целеполагания | Наименование характеристик целеполагания | | Примечание |
|---|-------------------------|---|---------------------------|------------|
| | | Содержание возможных целей | Степень значимости (ранг) | |
| Цели внешние | Потребители | Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены | | |
| | Поставщики | Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения | | |
| | Конкуренты | При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке | | |
| | Кредиторы | Получить в срок выданный кредит с процентами | | |
| Цели внешние | Местное сообщество | Сохранить экологическое равновесие | | |
| | Органы власти | Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет | | |
| Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные) | Менеджеры | Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей | | |
| | Собственники | Получить процент на вложенный в организацию капитал | | |
| | Работники | Стабильно зарабатывать деньги на жизнь | | |
| Цели системные | Организация как система | Минимум неопределенности при максимальной стабильности | | |
| Критерии | Базовые | Эффективность | | |
| | | Реализуемость | | |
| | | Достижимость | | |
| | | Измеримость | | |
| | | Совместимость | | |
| | | Иерархичность | | |
| | | Гибкость | | |
| | Стратегические | Решение главных проблем Преодоление угроз Использование возможностей Реализация сильных сторон организации | | |

Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на уровне интуиции в силу многофакторности этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации.

Примеры формулировок стратегических целей организаций приведены в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Примеры формулировок целей

| Организация | Содержание целей |
|---------------------------------|--|
| McDonalds | Достичь 100 %-ного уровня удовлетворения клиента ежедневно в каждом ресторане |
| Rubbermaid | Увеличить ежегодный объем продаж с 1 млрд долл. до 2 млрд дол. за 5 лет Раз в полтора года выходить на новый рынок 30 % от общего объема продаж должны приходиться на товары, запущенные в производство за последние пять лет Иметь самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции для домашних хозяйств среди всех производителей отрасли Достигнуть среднего уровня годового прироста 15 % по продажам, прибыли и доходу по акциям |
| Лукойл | Рост производственного потенциала и комплексная рационализация управления компанией |
| McCormick & Company | Достигнуть 20 %-ного уровня дохода по акциям Годовой прирост чистых продаж довести до 10 % Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на 15 % Сохранить показатель «задолженность по общей сумме капитала» на уровне 40 % или ниже Выделять 25–30 % чистого дохода на выплату дивидендов Совершать селективные приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы Ликвидировать направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода или не вписываются в стратегию компании |
| Atlas Corporation ¹⁶ | Стать организациями средних размеров с низкими издержками и производить (добывать) на 125 000 унций золота в год больше, создавая золотой запас в 1 500 000 унций |
| Quaker Oats Company | Достичь доходности по акциям 20 % и выше, среднего роста прибыли 5 % или выше; стать ведущим маркетологом крупных торговых марок потребительских товаров и повышать доходность компаний с низким уровнем прибыли или избавляться от них |
| Chevron | Быть первыми среди наших конкурентов по общему возврату инвестиций в 1999–2003 гг. |

2. Пример для анализа ассортимента с помощью модели General Electric – McKinsey

Пример демонстрирует как можно оценить потенциал различных направлений бизнеса компании, проанализировать потенциал любого рынка, укрупнено взглянуть на конкурентоспособность товара на текущем рынке, а также оценить перспективы товара в новых сегментах и разработать правильную стратегию развития портфеля компании, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие неперспективных товаров.

В расчетах уровня конкурентоспособности товара компании и привлекательности рыночного сегмента используется интегральный показатель оценки. Интегральный показатель повышает правдоподобность оценки, так как использует вес (или важность) критериев.

Таким образом, критерии с большим весом (другими словами, критерии, которые оказывают наибольшее влияние на показатели) вносят большой вклад в суммарный балл оценки.

Шаг первый: определение критериев конкурентоспособности товара.

Уровень конкурентоспособности товара – является первым ключевым параметром матрицы МакКинси. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса. Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции.

Можно использовать любые критерии конкурентоспособности товара, которые аналитики сочтут важными для исследуемого рынка, или можно воспользоваться следующей таблицей (табл. 2.1).

Таблица 2.1

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора % |
|--|---------------|
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27 |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории | 20 |
| Сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень узнаваемости, лояльность аудитории) | 15 |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12 |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10 |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8 |
| Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8 |

После перечисления всех критериев, каждому из них ставится в соответствие уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100 %. Наиболее важными факторами конкурентоспособности товара являются его уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании.

Шаг второй: определение критериев оценки привлекательности рынка.

Привлекательность сегмента для бизнеса – второй ключевой параметр матрицы МакКинзи. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка.

Можно использовать любые критерии привлекательности, которые аналитики сочтут важными для исследуемого рынка, или можно воспользоваться критериями, перечисленными в табл. 2.2.

После перечисления всех критериев, каждому из них ставится в соответствие уровень важности таким образом, чтобы сумма важности всех критериев = 100 %. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос, и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

Таблица 2.2

| Критерии привлекательности сегмента | Вес фактора % |
|---|---------------|
| Объем продаж сегмента высокий | 12 |
| Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка | 10 |
| Количество игроков в сегменте незначительно | 9 |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне | 10 |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте | 5 |
| Низкий уровень культуры использования продукта (т.е. есть возможность роста) | 14 |
| Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень узнаваемости, лояльности, несформированный имидж продукта) | 12 |
| На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности | 15 |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента | 8 |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны | 5 |

Шаг третий: оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособности товаров.

По каждому сегменту выставляется оценка выраженности фактора по десятибалльной шкале. Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 – самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 – максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Пример оценки сегментов по критерию «конкурентоспособность» см. в табл. 2.3.

Таблица 2.3

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора | Оценка выраженности фактора | |
|--|-------------|-----------------------------|-----------|
| | % | Сегмент 1 | Сегмент 2 |
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27 | 8 | 3 |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории | 20 | 9 | 9 |
| Сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень узнаваемости, лояльность аудитории) | 15 | 5 | 10 |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12 | 7 | 4 |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10 | 9 | 7 |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8 | 2 | 2 |
| Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8 | 8 | 3 |

Пример оценки сегментов по критерию «привлекательность» в табл. 2.4.

Таблица 2.4

| Критерии привлекательности сегмента | Вес фактора | Оценка выраженности фактора | |
|--|-------------|-----------------------------|-----------|
| | % | Сегмент 1 | Сегмент 2 |
| Объем продаж сегмента высокий | 12 | 10 | 8 |
| Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка | 10 | 9 | 5 |
| Количество игроков в сегменте незначительно | 9 | 3 | 2 |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне | 10 | 8 | 4 |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте | 5 | 10 | 9 |
| Низкий уровень культуры использования продукта (т.е. есть возможность роста) | 14 | 8 | 4 |

| Критерии привлекательности сегмента | Вес фактора | Оценка выраженности фактора | |
|---|-------------|-----------------------------|-----------|
| | % | Сегмент 1 | Сегмент 2 |
| Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень узнаваемости, лояльности, несформированный имидж продукта) | 12 | 8 | 3 |
| На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности | 15 | 7 | 2 |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента | 8 | 10 | 8 |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны | 5 | 10 | 8 |

Шаг четвертый: рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия

После того, как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл. *Итоговая оценка = вес фактора * оценка выраженности фактора.*

Таблица 2.5

| Критерии конкурентоспособности | Вес фактора | Оценка выраженности фактора | | Итоговая оценка | |
|--|-------------|-----------------------------|-----------|-----------------|---------|
| | % | Сегмент 1 | Сегмент 2 | Сегм. 1 | Сегм. 2 |
| | | | | 7,25 | 5,69 |
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель) | 27 | 8 | 3 | 2,16 | 0,81 |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории | 20 | 9 | 9 | 1,8 | 1,8 |
| Сила бренда, под которым реализуется товар сопоставима или выше, чем у конкурентов (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень узнаваемости, лояльность аудитории) | 15 | 5 | 10 | 0,75 | 1,5 |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация) | 12 | 7 | 4 | 0,84 | 0,48 |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 10 | 9 | 7 | 0,9 | 0,7 |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен) | 8 | 2 | 2 | 0,16 | 0,16 |
| Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность компании | 8 | 8 | 3 | 0,64 | 0,24 |

Таблица 2.6

| Критерии привлекательности сегмента | Вес фактора | Оценка выраженности фактора | | Итоговая оценка Сегм. 1 Сегм. 2 | |
|---|-------------|-----------------------------|-----------|---------------------------------|------|
| | % | Сегмент 1 | Сегмент 2 | 8,10 | 4,75 |
| Объем прожаж сегмента высокий | 12 | 10 | 8 | 1,2 | 0,96 |
| Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка | 10 | 9 | 5 | 0,9 | 0,5 |
| Количество игроков в сегменте незначительно | 9 | 3 | 2 | 0,27 | 0,18 |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне | 10 | 8 | 4 | 0,8 | 0,4 |
| Существуют в озможности для расширения ассортимента в сегменте | 5 | 10 | 9 | 0,5 | 0,45 |
| Низкий уровень культуры использования продукта (т.е. есть возможность роста) | 14 | 8 | 4 | 1,12 | 0,56 |
| Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень узнаваемости, лояльности, несформированный имидж продукта) | 12 | 8 | 3 | 0,96 | 0,36 |
| На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности | 15 | 7 | 2 | 1,05 | 0,3 |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента | 8 | 10 | 8 | 0,8 | 0,64 |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны | 5 | 10 | 8 | 0,5 | 0,4 |

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходят непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Шаг пятый: позиционирование анализируемых сегментов и товаров в матрице согласно количеству набранных баллов.

В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице. Интерпретация полученных значений: от 0–3 баллов: низкая, от 4–7 баллов: средняя, от 8–10 баллов: высокая.

| | | Конкурентоспособность сегмента | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | Низкая (0–3 балла) | Средняя (4–7 баллов) | Высокая (8–10 баллов) |
| Привлекательность сегмента | Высокая (8–10 баллов) | | Сегмент 1 | |
| | Средняя (4–7 балла) | | Сегмент 2 | |
| | Низкая (0–3 балла) | | | |

Шаг шестой: определение ключевых направлений бизнеса и разработка направлений бизнеса.

От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия:

- чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли – тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности».

Сегменты, расположенные в матрице по диагонали, могут быть рассмотрены как целевые в случае если существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие года (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

Рекомендуется концентрировать ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ, уходить или ограничивать вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.

3. Подход компании Business Solutions Consulting

По мнению специалистов Business Solutions Consulting (BSC), первая задача ИТ-стратегии – снизить операционные расходы предприятия, а вторая задача (и наиболее важная) – превратить ИТ-службу в двигатель бизнеса (в том числе и в части управленческого учета и бюджетирования).

Компания BSC предлагает разработку ИТ-стратегии предприятия на основе лучших мировых практик и международных стандартов (ITIL, ITSM, CobIT). В результате предприятие получает комплексное видение развития ИТ-инфраструктуры на ближайшие несколько лет.

BSC: Направления разработки ИТ-стратегии

- стратегические цели и задачи в сфере основного бизнеса, имеющие отношение к ИТ и реализуемые, в том числе, с их помощью;
- стратегические цели и задачи ИТ исходя из бизнес-задач (в том числе управленческого учета и бюджетирования);
- функции ИТ-службы в компании;
- общие подходы к реализации стратегических задач ИТ. Например:
- способы реализации проектов (инсорсинг, аутсорсинг, разработка, стандартные решения и пр.);
- подход к поддержке ИТ-сервисов (традиционный, SLA);
- организационные аспекты и т.д.
- основные этапы реализации ИТ-стратегии;
- оценка бюджета реализации ИТ-стратегии;
- система мотивации персонала;
- конкурентные преимущества, которые получит бизнес в результате реализации ИТ-стратегии (снижение ТСО, повышение информационной безопасности, увеличение прибыли и пр.);
- возможные риски;
- ключевые факторы успеха реализации ИТ-стратегии (Critical Success Factors, CSF);
- ключевые показатели достижения целей ИТ-стратегии (Key Goal Indicators, KGI);
- ключевые показатели эффективности реализации ИТ-стратегии (Key Performance Indicators, KPI).

BSC: Этапы разработки ИТ-стратегии

Этап 1: Аудит ИТ-службы по стандарту CobIT. Задача – понять какие ИТ-сервисы в данный момент используются и как они функционируют. Также анализируются не только технологии, но организация работы персонала и процессов. По результатам аудита дается экспертная оценка уровня развития ИТ в соответствии с моделями зрелости CobIT;

Этап 2: Оценка соответствия уровня развития ИТ текущим и перспективным требованиям бизнеса. Задача – определить какие сервисы нужны для оптимального функционирования бизнеса и каков д.б. уровень зрелости ИТ через несколько лет чтобы достичь бизнес-целей;

Этап 3: Разработка ИТ-стратегии. Основные задачи – определить этапы и подходы к достижению целей развития ИТ, оценить необходимый бюджет и систему мотивации персонала, разработать критерии оценки эффективности реализации ИТ-стратегии, формализовать основные преимущества, который получит бизнес.

BSC: Примеры ключевых факторов успеха (CSF) реализации ИТ-стратегии

- наличие формализованной бизнес-стратегии (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования);
- ИТ-процессы согласованы с ИТ-стратегией и бизнес-целями предприятия;
- определены участники и распределение обязанностей в рамках ИТ-процессов;
- участники ИТ-процессов обладают необходимой квалификацией;
- осуществляется непрерывный мониторинг ИТ-процессов и повышение их эффективности;
- руководство предприятия осознает важность ИТ для бизнеса (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования);
- определены цели и задачи развития ИТ;
- информация доведена до всех;
- управление ИТ интегрировано в процесс управления предприятием (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования), определены направления развития ИТ, управление рисками, процесс контроля и политика безопасности.

BSC: Примеры ключевых показателей достижения цели (KGI) ИТ-стратегии

- повышена эффективность управления предприятием;
- снижено влияние ИТ-рисков;
- стандартизованы бизнес-процессы (в том числе в части управленческого учета и бюджетирования);
- привлечены новые клиенты;
- повышено качество обслуживания клиентов;
- выявлены и освоены новые каналы сбыта продукции;
- соответствие продукции промышленным стандартам качества и др.

BSC: Примеры ключевых показателей эффективности (KPI) реализации ИТ-стратегии

- увеличено качество ИТ-сервисов;
- доступность ИТ-сервисов и время получения требуемой информации;
- повышена эффективность использования вычислительных средств;
- количество специалистов, прошедших обучение;
- соотношение «себестоимость/эффективность» ИТ-процессов;
- производительность труда ИТ-специалистов;
- количество допущенных ошибок и сумма затрат на их устранение и др.

4. Подход компании РБК СОФТ к разработке ИТ-стратегии

Компания РБК СОФТ при разработке ИТ-стратегии использует подход, заключающийся в «выравнивании» ИТ-стратегии и «стратегии бизнеса». Данный подход рекомендован в рамках современной методологии ITIL. Его основными принципами являются следующие утверждения:

- ИТ-стратегия предприятия строится на базе бизнес-стратегии его деятельности, т.е. является ее продолжением в части развития информационных технологий;

- ИТ-стратегия предприятия разрабатывается с учетом возможностей информационных технологий, которые могут дать стратегические преимущества для деятельности предприятия, т.е. с учетом возможностей ИТ по поддержке текущей и будущей деятельности организации, а также по реализации имеющихся и по формированию новых конкурентных преимуществ.

Комплекс работ по разработке ИТ-стратегии

В случае разработки ИТ-стратегии с учетом взаимного влияния на бизнес-стратегию предприятия, комплекс работ по разработке ИТ-стратегии включает следующие этапы.

1 Этап. Описание бизнес-стратегии предприятия. Указание миссии, целей и задач по бизнес-направлениям деятельности предприятия, от реализации которых зависит дальнейшее развитие на предприятии ИТ, и наоборот, реализация которых зависит от текущего состояния ИТ, их эффективного применения. На данном этапе производится описание и регламентация бизнес-процессов предприятия с целью выявления их соответствия целям и задачам деятельности предприятия, а также аудит информационных систем, используемых на предприятии, с целью выявления их функциональной полноты для информационной поддержки бизнес-процессов.

2 Этап. Определение стратегических целей и задач ИТ на предприятии. Указание целей и задач развития ИТ на предприятии, исходя из его бизнес-целей. ИТ-стратегия должна максимально соответствовать целям и задачам основной деятельности предприятия, указывать пути реализации конкурентных преимуществ предприятия на рынке. На данном этапе прорабатываются детали ИТ-стратегии предприятия в части:

- долгосрочных и краткосрочных целей и задач развития ИТ;
- механизма управления ИТ-сервисами;
- механизма управления данными и информацией;
- механизма управления ИТ-инфраструктурой;
- механизма организации ИТ-службы;
- проектов необходимых для развития ИТ предприятия;
- бюджета, требуемого для реализации ИТ-стратегии.

Для ответа на данные вопросы на предприятии проводится комплекс работ по разработке системного проекта по созданию (дальнейшему развитию) ИС предприятия, осуществляются работы по формированию требований к ИС и

сравнению и выбору ИС, результаты которых отражаются в ИТ-стратегии. Разрабатываются показатели, позволяющие оценить степень достижения целей и задач развития ИТ на предприятии. Разрабатывается план развития ИТ-инфраструктуры и ИТ-службы. Определяется политика закупок технического и программного обеспечения и их последующего сопровождения. Вырабатывается план мониторинга состояния информационных технологий.

Результаты разработки ИТ-стратегии

Результат работы по созданию ИТ-стратегии, предоставляемый заказчику, содержит следующие компоненты.

1. Резюме. Резюме предназначено для руководителей высшего звена управления предприятия и содержит укрупненное видение ИТ-стратегии с указанием показателей, которые необходимо достигнуть в ходе реализации ИТ-стратегии.

2. Отчет. Отчет предназначен для руководителей среднего и низшего звена управления и содержит более развернутое описание ИТ-стратегии с указанием методов, с помощью которых осуществляется достижение требуемых показателей по реализации ИТ-стратегии.

3. Приложение. Приложение предназначено для руководителей низшего звена и специалистов и содержит детальные технико-технологические решения по реализации ИТ-стратегии.

Учебное издание

Пешкова Ольга Вячеславовна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Технический редактор
А. С. Ларионова

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 30.09.15. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 7,3. Тираж 100 экз.

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.