

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2016 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка проекта реализации конкурентной стратегии компании на
стадии зрелости

Научный руководитель	_____	<u>д-р экон. наук, профессор</u>	<u>Г.И. Поподько</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>И.Б. Федосеев</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	_____	<u>Л.В. Лябина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016 г.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы определения конкурентной стратегии организации.....	6
1.1 Понятие, сущность и виды конкурентной стратегии	6
1.2 Конкурентная стратегии на стадиях жизненного цикла организации	12
1.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта определения конкурентной стратегии организации	24
2 Анализ проблем развития компании на стадии зрелости на примере ООО «Медиа».....	Ошибка! Закладка не определена.
2.1 Проблемы развития организации ООО «Медиа» на стадии зрелости	Ошибка! Закладка не определена.
2.2 Анализ стратегии развития компании ООО «Медиа» ...	Ошибка! Закладка не определена.
3 Определение конкурентной стратегии развития компании на стадии «зрелости».....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Описание конкурентных стратегий развития компании ООО «Медиа»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Оценка эффективности и рисков проектов реализации конкурентной стратегии ООО «Медиа»	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Разработка проекта реализации конкурентной стратегии компании на стадии зрелости	Ошибка! Закладка не определена.
Заключение	39
Список использованных источников	41
Приложение А Анализ бизнес-процессов и коммуникаций....	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Б Опрос директора компании...	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение В Финансовый план стратегии по внедрению системы CRM	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Г Финансовый план стратегии по созданию стоматологий «Под ключ»	Ошибка! Закладка не определена.

Приложение Д Финансовый план стратегии по обслуживанию товарных запасов клиентов	Ошибка! Закладка не определена.
Приложение Е Оценка рисков	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Современная экономика подвержена постоянным изменениям, спрос и предложение являются не стабильными, технологии развиваются опережающими темпами, происходят резкие изменения валютных курсов, а также присутствует множество негативных факторов. Данные изменения крайне сильно оказывают влияние на функционирование организаций в рыночной среде и уровень конкурентной борьбы.

Вследствие этого, для стабильного функционирования, и успешного конкурентирования с другими участниками рынка непременным условием является наличие у компании эффективной конкурентной стратегии.

Одним из ключевых факторов успешности конкурентной стратегии является ее экономическая эффективность. Однако, если компания находится на стадии зрелости, то влияние негативных факторов, сопутствующих реализации стратегии усиливается и в случае неудачного выбора вектора развития в компании может произойти не только временный финансовый спад, но и полный упадок, результатом которого станет банкротство.

Несмотря на важность данной тематики, существует малое количество работ, ориентированных не только на анализ и совершенствование процесса разработки конкурентной стратегии, но и на учет специфики стадии жизненного цикла, на котором находится организация.

Целью диссертационного исследования является разработка проекта реализации конкурентной стратегии организации с учетом стадии ее жизненного цикла. Для выполнения поставленной цели в работе решались следующие основные задачи.

- Уточнить понятия, виды и сущность понятий, относящихся к теории и практики стратегического управления
- Провести анализ эффективности применения стратегий на стадиях ЖЦО
- Уточнить классификацию рисков свойственных для реализации конкурентных стратегий по стадиям жизненного цикла
- Разработать алгоритм выбора оптимальной конкурентной стратегии для компании на стадии зрелости.
- Проанализировать проблемы развития компании на стадии зрелости на примере компании ООО «Медиа»
- Разработать конкурентные альтернативы, применимые для компании на стадии зрелости
- Произвести разработку проекта реализации конкурентной стратегии компании на стадии зрелости.

Объектом исследования является компании ООО «Медиа»

Предметом исследования является теоретико-методологические и практические вопросы разработки проекта реализации конкурентной стратегии с учетом стадии жизненного цикла компании.

Научная новизна:

1. Уточнены понятия «стратегическое управление», «стратегия», «конкурентная стратегия», в той части, что для компании на стадии «зрелости» стратегия должна быть направлена не только на определение последовательности решения стратегических задач и определения ресурсов, но и на снижение негативных последствий, возникающих при реализации данной стратегии.
2. Разработана матрица оценки стадии жизненного цикла организации, с учетом последствий принятия неверных управленческих решений на стадиях жизненного цикла.

3. Предложена методика соответствия конкурентам стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла и рисков, сопутствующих реализации данной стратегии
4. Разработан алгоритма выбора конкурентной стратегии с учетом стадии жизненного цикла компании.

Благодаря этому в работе будет произведена разработка альтернативных проектов реализации выбранной конкурентной стратегии, оценка эффективности проектных альтернатив, путем апробирования разработанного алгоритма оценки и создание проекта реализации оптимальной стратегии.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования предложенного алгоритма оценки конкурентных стратегий, для повышения эффективности функционирования и развития компаний, находящихся на стадии зрелости. Кроме того, научно-практические разработки, выдвинутые в диссертации, нашли применение в деятельности ООО «Медиа».

Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографии и приложений. Во введении обоснована актуальность темы, определены цель и задачи, указаны объект и методы исследования, раскрыта новизна и практическая значимость результатов исследования. Первая глава магистерской диссертации посвящена анализу стратегического управления и его особенностям для компаний, находящихся на стадии зрелости, в том числе применимости конкурентных стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла и оценке рисков, сопутствующих реализации каждого вида стратегии. Во второй главе магистерской диссертации произведен анализ проблем развития компании на стадии зрелости на примере ООО «Медиа», обоснованы методики исследования макро и микросреды компании, разработаны конкурентные альтернативы для компании ООО «Медиа». В третьей главе магистерской диссертации проведен выбор оптимальной конкурентной стратегии для компании ООО «Медиа», путем апробации алгоритма выбора стратегии и проведена разработка проекта реализации выбранной конкурентной стратегии.

Также, основные положения и результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в публикациях, докладывались и получили положительную оценку на международных конференциях, в частности: международная конференция «Перспектив Свободный – 2015», международная конференция «Перспектив Свободный - 2016».

1 Теоретические основы определения конкурентной стратегии организации

1.1 Понятие, сущность и виды конкурентной стратегии

В современной экономике, в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся внешней среды, постоянно меняющихся потребностей потребителей, интернационализации и глобализации бизнеса, появился новый подход к развитию предприятия, в основе которого лежит отказ от принципа, что успех предприятия полностью зависит от рациональной организации производства товаров или услуг. Такой принцип рассматривает предприятие как закрытую систему, цели и задачи которого считаются заданными и относительно стабильными в течение длительного периода времени.

На место этого принципа пришел новый подход, в рамках которого организация рассматривается как открытая система, где эффективность компании зависит не только от способности решать задачи внутри организации, но и своевременно реагировать на предпосылки извне. В современной экономике эффективность деятельности организации обусловлена оперативностью реакции на изменение внешних факторов, способности использовать представляющиеся возможности и уйти или же сгладить эффект возможных угроз. Такой подход к координации деятельности предприятия принято называть «Стратегическое управление».

Стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации. Изменения, 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. [56]

По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [84]

Из данных определения видно, что главной целью стратегического управления является обеспечение функционирования организации во внешней среде и ориентация деятельности на долгосрочный период.

Стоит отметить, что во многих научных работах отечественных авторов, часто не проводится граница между стратегическим управлением и стратегическим планированием. Несмотря на то, что понятие стратегического планирования неразрывно связано со стратегическим управлением и они являются звеньями одной цепи, планирование и стратегическое управление имеют различие в целях и методах реализации.

Поэтому, нам следует дать собственное определение данного понятия. Стратегическое планирование – это составная часть стратегического управления, которая включает в себя только его начальные этапы. Функция планирования предполагает разработку решений о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Кроме того, в него входят: определение миссии, видения, обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, разработка стратегии. Но не включает в себя процесс управления реализацией выбранной стратегии, а также оценку полученных результатов и соответствия стратегии факторам внешней и внутренней среды предприятия.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого.

А. Томпсон и А. Стрикленд [79] считают, что процесс стратегического управления включает: формирование стратегического видения и миссии; постановку целей; разработку стратегии; внедрение и реализацию стратегии; оценка и контроль выполнения.

Таким образом, в данной работе они выделяют ключевые этапы стратегического управления, не вдаваясь в подробную детализацию каждого из пунктов.

М. Мескону, в свою очередь выделяет следующую группу ключевых этапов управления. К ним относятся:

1. выработка миссии и целей организации;
2. оценка и анализ внешней среды;
3. управленческое обследование сильных и слабых сторон;
4. анализ и выбор стратегических альтернатив;
5. реализация и оценка стратегии. [65]

Мы видим, что отдельным пунктом Мескон выделяет «Оценку и анализ внешней среды». Несомненно, данные этапы присутствуют и в работе Томпсона и Стрикленда, однако не выделяются в отдельный пункт, являясь неотъемлемой частью разработки стратегии организации.

По И. Ансоффу процесс стратегического управления включает:

1. внутреннюю оценку фирмы;
2. оценку внешних возможностей;
3. формулировку целей и выбор задач;
4. принятие решения о портфельной стратегии;
5. разработку конкурентной стратегии;
6. создание альтернативных проектов, их отбор и реализацию.

В свою очередь Ансофф еще более детально расписывает подготовительный процесс, предшествующий разработке стратегии организации, тем самым подчеркивая его значимость в процессе стратегического управления. Кроме того, в работах Ансоффа акцент делается на разработку в первую очередь портфельной стратегии, а уже затем конкурентной. С нашей точки зрения «Разработка стратегии» подразумевает взаимосвязанность и последовательность процессов, результатом которых является разработка стратегии организации на всех уровнях, от портфельной

стратегии до функциональной, в связи с чем данное дробление является не обязательным.

Далее, сопоставляя данные подходы, а также подходы других авторов к определению содержательной составляющей стратегического управления, мы можем сделать вывод, что многие ученые в том или ином виде придерживаются единых принципов и основополагающем в стратегическом управлении организацией является:

- Управление внутренним потенциалом и возможностями организации, включающее анализ факторов внешней и внутренней среды, а также выбор стратегии.
- Реализация стратегии и оперативное реагирование на возникающие изменения, способные повлиять на данный процесс.

По этой причине следует определить понятие стратегии. А. Чандлер, автор одной из первых работ в области стратегического управления, пишет, что Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. [1]

В свою очередь И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

По мнению М. Портера стратегия - это план достижения целей предприятия, а также точка пересечения сильных сторон компании и возможностей, предоставляемых рынком. [61]

А. Томпсона и А. Стрикленд считают, что стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных целей.

Как видно из выше представленных определений, основой стратегии является запланированность действий, направленных на достижение поставленной цели. Но в рамках данной исследовательской работы мы будем использовать собственное, более детальное определение понятию стратегия.

Стратегия – долгосрочный план действий по развитию организации, относящийся к сфере и форме ее деятельности, направленный на определение последовательности решения стратегических задач и определение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей.

Как уже было отмечено, в зависимости от уровня принятия стратегических решений можно выделить несколько уровней стратегий.

Корпоративная стратегия, так же называемая портфельной стратегией – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

Бизнес стратегия - это комплекс мер и подходов, направленный на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ каждого из направлений деятельности компании. Стоит отметить, что в однопрофильных компаниях корпоративная и бизнес-стратегии совпадают. А. Стрикленд и А.Томпсон включают в нее следующие элементы: реакция на изменения в отрасли и экономике в целом; разработка конкурентной стратегии и рыночной политики; накопление необходимых знаний и средств производства; решение конкретных стратегических проблем компании.

Функциональная стратегия – стратегия, разрабатываемая функциональными отделами и службами предприятия на основе двух предыдущих стратегий. В нее принято включать ряд подсистем основной стратегии: производственная стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая стратегия.

Оперативная стратегия представляет более детальный подход и содержит принципы руководства ключевыми единицами и конкретные стратегические инициативы.

Более подробно стоит остановиться на разработке конкурентной стратегии, которая является ключевой частью бизнес-стратегии. М. Портер пишет, что разработка конкурентной стратегии заключается в принятии решения, каким образом компания будет вести конкуренцию, какими должны

быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей.

Исходя из определения, мы можем сказать, что понятие конкурентной стратегии уже, чем понятие бизнес стратегии, потому что последняя, кроме методики конкуренции, включает в себя действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач.

Портер выделяет три базовых варианта конкурентной стратегии:

- Абсолютное лидерство в издержках - привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров и услуг.
- Дифференциация - привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов.
- Фокусирование - Ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг, лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

В классификации Портера [64] представлены базовые стратегии конкуренции, представляющие собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке, они являются центральным моментом в стратегической ориентации предприятия.

По этой причине их стоит детализировать и конкретизировать. Для этого нами была составлена классификация методов достижения данных конкурентных преимуществ.

Абсолютное лидерство в издержках может достигаться за счет экономии на масштабе производства, которое возникает в случае, когда увеличение уровня продаж приводит к снижению общей себестоимости единицы товара. К данному методу мы так же отнесем экономию на масштабе закупок.

Экономии за счет обучения. В данном случае сокращение издержек происходит за счет приобретения опыта и обучения сотрудников.

Улучшения технологий и бизнес-процессов, которое включает адаптацию организации и человеческих ресурсов к требованиям, предъявляемым новыми

технологическими процессами, а также модернизацию операционных процессов за счет применения современных технологий и реинжиниринга.

Вертикальная интеграция. Частичная или полная интеграция с поставщиками или каналами распространения обеспечивает предприятию дополнительные возможности для снижения издержек.

Выбор производственных решений. Издержки компании увеличиваются или снижаются в результате принятия различных управленческих решений, таких как: увеличение или снижение оплаты труда и дополнительных выплат служащим по сравнению с конкурентами, увеличение или сокращение количества каналов распространения компании, использование форм и систем оплаты труда для повышения производительности и мотивирования работников.

Дифференциация товара может достигаться за счет:

- Придания товару потребительских свойств, сокращающих затраты потребителя на его использование.
- Повышения эффективности использования товара потребителем.
- Придания товару потребительские свойства, обеспечивающие неэкономические или нематериальные преимущества.
- Создание дополнительной потребительской ценности за счет конкурентных возможностей

Этап выбора стратегии является основополагающим этапом при планировании развития организации, так как от ее правильного выбора зависят все последующие действия предприятия.

1.2 Конкурентная стратегии на стадиях жизненного цикла организации

В значительной степени выбор конкретной стратегии должен зависеть от стадии жизненного цикла, на котором находится организация. На разных стадиях жизненного цикла организации ее характеристики меняются, поэтому в

различных ситуациях требуются различные методы управления и различные корпоративные стратегии.

Л. Грейнер считал, что будущее организации зависит от ее истории, а не от внешних сил. На основании этого 1972 году он предложил первую модель жизненного цикла организации. В своей модели он выделил несколько стадий развития организации: творчество, централизация, делегирование, координация и сотрудничество. [34]

В теории Л. Грейнера акцент делается на соответствие требуемого стиля управления для каждого из этапов развития организации, типах организационных структур и системе контроля.

И. Адизес более подробно рассматривает теорию жизненного цикла организации. Его классификация жизненных циклов более точно описывает жизненный цикл организации и затрагивает не только управленческие практики, но и элементы корпоративной культуры.

Адизес выделил 10 этапов развития организации: [3]

Зарождение - данный период эволюции предприятия основывается на мечтах и возможностях, а основной задачей руководителя является создание и развитие глубокой приверженности идее.

Младенчество –этап, когда идея начинает трансформироваться в конкретные действия.

«Давай-давай» - деятельность, и денежные потоки организации становятся стабильными. Организация успешно развивается, происходит бурный рост.

Юность - на данном этапе изменяется структура организации, нанимаются профессиональные менеджеры, происходит установление дисциплины, системы и порядка.

Рассвет - организация одновременно и гибка, и управляема, имеет прописанные функции и четкую структуру. Она занимается планированием своей деятельности и впоследствии следует своим планам, ориентирована на

результат и удовлетворение потребностей своих клиентов, эффективно работает.

Стабильность - первая стадия старения организации. Уменьшается гибкость организации, идет сокращение инноваций, она не стремится к изменениям. Большее значение уделяется межличностным отношениям между сотрудниками, нежели захвату новых рынков, расширению зон охвата уже существующих.

Аристократизация - Организация владеет значительными денежными ресурсами, которые расходует на укрепление имеющейся системы контроля, обустройство, страхование.

Ранняя бюрократизация - данный этап характеризует большое количество конфликтов и проблем, отдаление от удовлетворения клиентов.

Бюрократизация - организация не стремится к повышению эффективности своей деятельности, к изменениям, не ориентируется на результат, на потребности потребителей. В ней присутствует жесткий контроль над деятельностью, соблюдением всех принятых правил, предписаний и процедур.

Последним и заключающим этапом в деятельности организации является «Смерть».

По причине того, что стратегия – это генеральный план действий компании, мы соотнесем применимость каждой конкурентной стратегии с характеристиками организации на различных этапах ее жизненного цикла.

За основу классификации будет взята модель, разработанная И. Адизесом, но для удобства близкие по характеристикам этапы будут сгруппированы. Таким образом, мы получим 5 групп:

Группа 1 «Формирование»: содержит в себе стадии «Ухаживание» и «Младенчество»;

Группа 2 «Рост»: стадии «Давай-давай» и «Юность»;

Группа 3 «Зрелость» : стадии «Расцвет» и «Стабильность»;

Группа 4 «Спад»: стадии «Аристократизм» и «Ранняя бюрократизация»;

Группа 5 «Упадок»: стадии «Бюрократизация» и «Смерть».

При рассмотрении стратегии развития не следует брать во внимание группу под номером 5, так как она подразумевает собой прекращение существования организации в прежнем виде.

Для того, чтобы определить на какой стадии жизненного цикла находится организация нами была разработана матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла, представленная в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла

Показатель	Этап Жизненного цикла организаци			
	Формирование	Рост	Зрелость	Спад
Рентабельность продаж	10-15%	15-30%	30-40%	15-30%
Объем продаж	Появление, низкий темп роста	Значительный рост	Замедление темпов роста	Снижение объема продаж
Чистая прибыль	Отсутствие	Появление и увеличение	Стабильный уровень темпы роста снижаются	Уменьшение или отсутствие, возможны убытки
Доля рынка	Незначительная	Рост доли рынка	Большая доля рынка, темпы роста сокращаются	Рост отсутствует, доля рынка начинает снижаться
Уровень текучести кадров	Высокий	Снижение уровня текучести персонала	Стабилизация	Повышение уровня текучести
Отношение к изменениям	Положительное	Нейтральное, высокий уровень гибкости организации	Негативное, снижение гибкость организации	Крайне негативное, отрицание изменений
Уровень формализации	Практически отсутствует	Частичный	Высокий, компания теряет гибкость	Крайне высокий

Последствия принятия неверных управленческих решений	Средние. Совершенные ошибки компенсируются энтузиазмом коллектива	Низкие	Высокие, в случае неверных управленческих решений компания может понести значительные убытки	Крайне высокие, в случае принятия неверных решения организация становится банкротом
--	---	--------	--	---

При помощи данной матрицы, в дальнейшем, мы сможем определить, на какой стадии жизненного цикла находится исследуемая нами организация.

Далее нами была разработана классификация применимости стратегии на стадиях жизненного цикла представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Применимость стратегий на стадиях ЖЦО

	Формирование	Рост	Зрелость	Спад
Экономии на масштабе	Не рекомендуется. Необходимо закрепиться на существующем рынке.	Возможна на стадии близкой к завершению. При закреплении в рыночной нише возможно снижение за счет увеличения объемов продаж.	Компания имеет достаточные средства для маркетинговых исследований, направленных на увеличение объемов.	При падении уровня спроса целью является удержание существующей доли.
Экономии за счет обучения	Не целесообразная. Компания находится на стадии роста, цель закрепиться на текущем рынке.	Возможно, но акцент делается на количественном, а не на качественном росте, компания не обладает достаточным количеством ресурсов.	Эффективно, компания располагает необходимыми ресурсами. Часто наблюдается востребованность в повышении качества трудовых ресурсов.	Применимо, но как правило не дает должного эффекта.
Улучшения технологий и бизнес-процессов			Эффективно, компания располагает необходимыми ресурсами	Эффективно, компания располагает необходимыми ресурсами, но внедрение организационных изменений вызывает отрицательную

				реакцию со стороны сотрудников. Усугубляются конфликты интересов
Вертикальная интеграция (обратная)	Не применима в силу отсутствия постоянных поставщиков	Возможна в случае наличия наработанных поставщиков	Рекомендуема. Позволит уменьшить зависимость от колебания цен и снизить издержки на закупку	Применима, но организация сосредоточена на снижении темпов роста основных показателей эффективности.

Продолжение таблицы 2 – Применимость стратегий на стадиях ЖЦО

Вертикальная интеграция (впередидущая)	Не применима т.к. компания не имеет отработанных каналов распространения продукции	Рекомендуема. Т.к. позволит закрепить позиции на рынке	Рекомендуема. Позволяет снизить издержки посредничества.	
Выбор производственных решений (минимизация расходов)	Малоприменим	Нужно разрабатывать системы мотивации персонала, повышая их эффективность деятельности. Поиск новых каналов распространения	Возможно повышение мотивации, сокращение малоэффективных направлений. Поиск новых каналов распространения	Сокращение расходов по неэффективным направлениям позволяет высвободить дополнительные денежные средства.

Далее рассмотрим применимость стратегии дифференциации и нишевой стратегии на различных стадиях жизненного цикла, представленной в таблице 3.

Таблица 3 – Применимость стратегий на стадиях ЖЦО

	Формирование	Рост	Зрелость	Спад
Дифференциация	Не применима т.к. основные силы	Применима, но этап характеризуется	Позволит продлить данный этап.	Возможна. Если у компании есть

	компания направлены на продвижение имеющейся продукции	я закреплением на рынке существующей продукции. Реализация стратегии потребует значительных усилий.	Наработанный имидж и высокий уровень конкурентоспособности располагают к совершенствованию продукции.	достаточное количество ресурсов. Риск неудачи повышенный и имеет критические последствия. Совершенствование продукта способствует повышению его реализации
--	--	---	---	--

Продолжение таблицы 3 – Применимость стратегий на стадиях ЖЦО

	Формирование	Рост	Зрелость	Спад
Нишевая стратегия	Наиболее эффективна. Рекомендуются при выходе на рынок с новой продукцией.	Применима в случае диверсификации и производства	Применима в случае диверсификации и производства	Применима в случае сокращения производства

В соответствии с теорией, предложенной Л. Грейнером, уверенность в компании и готовность к стратегическим изменениям возникает на третьей стадии жизненного цикла, а именно на стадии «Рост через делегирование». В теории предложенной Адезисом, компания готова к изменениям на стадии роста. По этой причине следует рассмотреть группы 3 и 4 более подробно.

В первую очередь стоит отметить, что для реализации конкурентной стратегии лидерства в издержках в большей степени подходит стадия Зрелости. Так, например, метод экономии на масштабе в период спада сложно применим, поскольку главной целью организации является удержание текущих позиций и сохранение своей рыночной доли. В свою очередь данный метод является реализуемым на стадии стабильности, поскольку компания имеет необходимый

запас ресурсов для расширения границ рынка сбыта, в том числе открытия новых подразделений и сопутствующих затрат.

Экономия за счет обучения так же в большей степени подходит для стадии зрелости. Применение данного метода более эффективно по причине того, что компания имеет не только финансовые возможности для повышения квалификационных качеств сотрудников, но и временной ресурс, позволяющий более детально оценить свои потребности.

Сравнивая применимость метода конкурентной стратегии «Улучшение технологических и бизнес процессов», мы можем сделать вывод, что на заключительных стадиях жизненного цикла он менее эффективен. Несмотря на то, что он может дать положительный эффект и продлить жизненный цикл, стоимость его внедрения будет значительно выше. Кроме того, изменение бизнес-процессов вызовет большее количество внутриорганизационных конфликтов, связанных с отрицательным отношением сотрудников к изменениям.

Рассматривая, такой метод как обратная интеграция и интеграция вперед, мы можем сказать, что на этапе спада организации он не является эффективным, поскольку организации сосредоточена на сохранении текущих позиций и снижении показателей темпов роста, а данные методы требуют значительных инвестиций. В свою очередь, на стадии стабильности данные методы применимы и позволяют компании не только снизить текущие издержки посредничества и закупки, но и повысить устойчивость организации, за счет создания новых каналов сбыта и снижения зависимости от колебания цен.

Далее проведем сравнение применимости стратегии дифференциации на стадиях 3 и 4. Стадия зрелости располагает благоприятными условиями для улучшения качества товара. Имидж компании наработан, конкурентная позиция и доля рынка устойчивы, по этой причине дифференциация позволит продлить данный этап жизненного цикла и будет способствовать повышению реализации товара. На стадии спада дифференциация так же возможно и может служить

выходом из кризисной ситуации, однако будет требовать большего вложения денежных средств, а риск неудачи будет выше. На данной стадии неудача может привести компанию к банкротству.

Нишевая стратегия в большей степени применима на стадии спада. Ее применение даст возможность компании, хоть и сократив свои обороты и долю рынка, закрепиться на выбранном сегменте и частично сохранить конкурентные преимущества. Но также она применима и на стадии зрелости, в случае диверсификации производства, с целью снижения рисков.

Исходя из сделанной классификации, мы можем сделать предположение, что оптимальным этапом для развития компании и реализации стратегических корректив является стадия зрелости. Однако Российская практика показывает, что много руководителей склонны к реагированию на изменения внешней среды и внесению корректировок в стратегию компании, только после проявления данных изменений. В большинстве случаев реакция начинается тогда, когда изменения оказываются критичными и банкротство или ликвидация становятся неизбежными.

Кроме того, в части научных трудов принятие решений относительно стратегии компании относят к стадиям спада. Например, в журнале *Sciencetime* выпуск 11 пишут: «На этапе старости перед фирмой встает вопрос: какие меры принять?»

Таким образом, перед нами возникает противоречие, на какой из стадий компании следует проводить изменения. Для того чтобы подтвердить наше предположение, что изменения наиболее эффективно проводить на стадии зрелости, рассмотрим динамику доходов организации в зависимости от стадий жизненного цикла, представленную на рисунке 1.

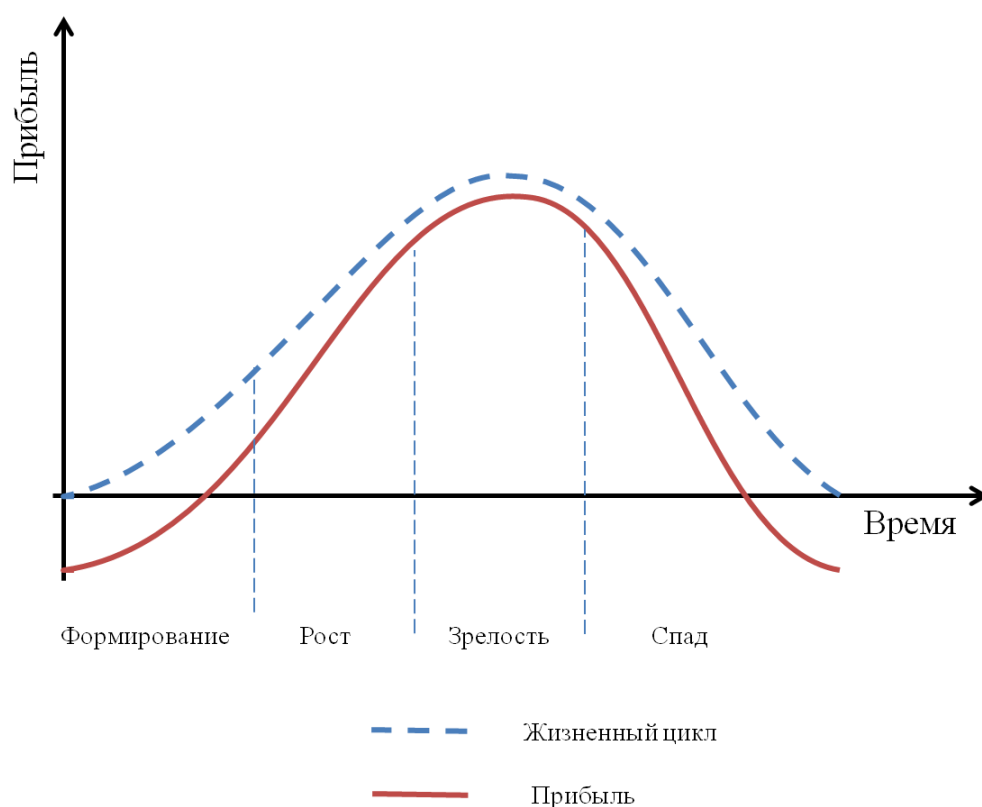


Рисунок 1 - Динамика доходов предприятия на этапах жизненного цикла.

Рост доходов соответствует кривой развития организации. Их пик приходится на завершение расцвета и период стабильности. Таким образом, прибыль, получаемая на стадии завершения роста и стабильного развития организации, когда компании достаточно прочно закреплена на рынке, является максимальной. И ее можно использовать для продления жизненного цикла и сглаживания возможных кризисных ситуаций. На данной стадии денежные средства возможно использовать не только для улучшения текущих бизнес-процессов, но и для расширения сфер деятельности.

Находясь на этой стадии, компания может продлить свой жизненный цикл при условии внедрения нововведений, обновления ассортимента, интеграции или диверсификации. Данный процесс показан на рисунке 2.

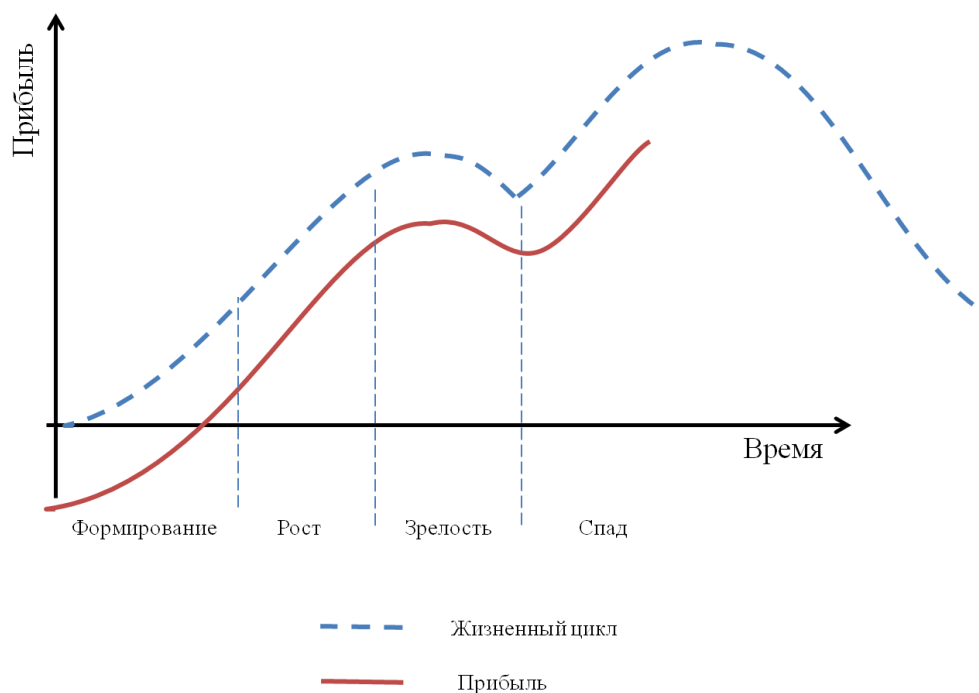


Рисунок 2 – Начало изменений на стадии зрелости

При этом стадия развития и проведение организационных изменений или разработка новых видов деятельности должны проходить, опережая прогнозный период спада основной деятельности. Это позволит сгладить финансовые затраты и отрицательные тенденции развития, таким образом организационные затраты и инвестиции будут компенсированы за счет прибыли от сокращения издержек или нового вида деятельности.

В ситуации, когда изменения начинаются на стадии спада, кривая прибыли будет иметь большой размах, как показано на рисунке 3.

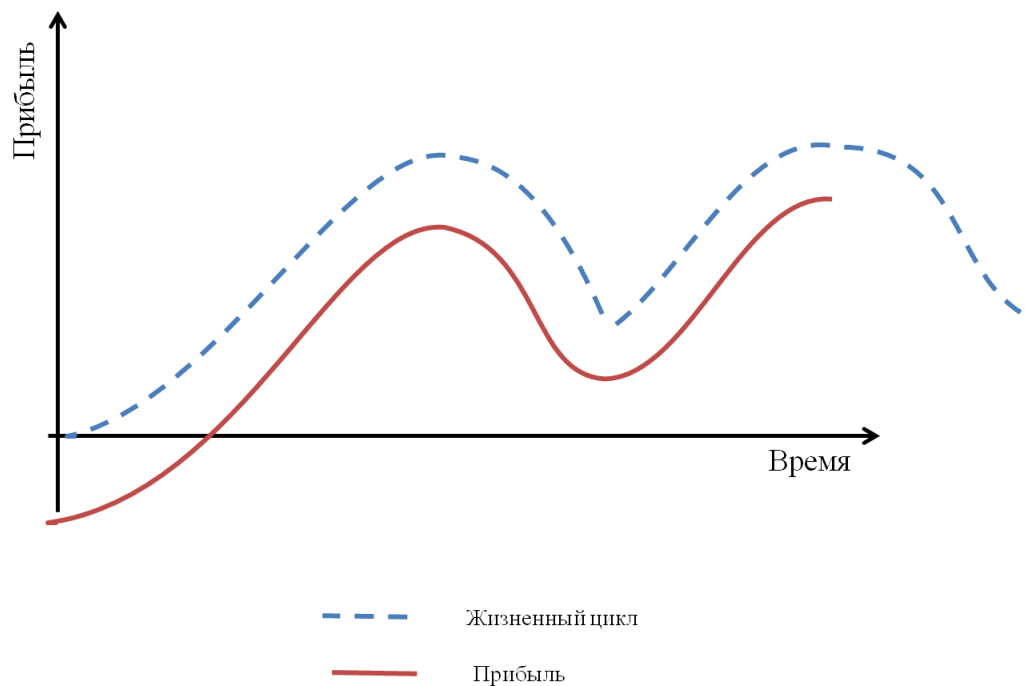


Рисунок 3 – Начало изменений на стадии спада

Таким образом, мы можем сделать вывод, что стадия зрелости является наиболее благоприятной для реализации изменений. Однако стоит уделить дополнительное внимание особенностям этого этапа. На данном этапе, в соответствии с теорией Адезиса, делегирование власти уменьшается, появляется консерватизм в принятии решений и бюрократизируется структура компании. Внедренные процессы контроля и координации процессов создают определенную волокиту, замедляется процесс принятия решений. «Теперь каждое решение анализируется со всех сторон и принимается очень взвешенно. Цель такой работы — не раскачивать бизнес, а улучшать то, чего уже достигла компания». [3]

Из вышесказанного мы можем сделать вывод, что стадия стабильности является одной из наиболее благоприятных стадий для смены стратегии и проведения соответствующих организационных изменений, но при этом на данном этапе развития компании необходимо уделять особое внимание рискам, которые сопутствуют изменениям. По этой причине подробно рассмотрим понятие риска его виды, а также способы нейтрализации.

1.3 Управление рисками и оценка эффективности проекта определения конкурентной стратегии организации

Процессы управления риском включают: идентификацию и оценку риска, регулирование, документирование, манипулирование (контроллинг).

Профессор И.А.Бланк характеризует риск предприятия как «Вероятность возникновения неблагоприятных последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансово-хозяйственной деятельности». [19]

В данном определении, как и во многих определениях отечественных и зарубежных авторов мы видим ключевые элементы понятия риск, и в первую очередь это неопределенность факторов внешней среды. Несмотря на то, что некоторые склонны трактовать риск как любое неопределенное событие, в большинстве экономисты понимают его, как событие имеющее негативные последствия как финансового, так и нефинансового характера. Подтверждение этому мы видим в следующем определении.

Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко в общем случае под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой возникновение различного рода потерь (например, получение физической травмы, потеря имущества, ущерб от стихийного бедствия и т. п.). [61]

Так же, следует взять во внимание еще одно определение понятия риск. Профессор Б.Мильнер и профессор Ф.Лиис считают, что риск представляет собой вероятность неблагоприятного исхода, когда компания не получает ожидаемого результата. [55]

В данной трактовке понятия мы видим еще одну крайне важную, ранее не отмеченную черту риска. А именно «компания не получает ожидаемого результата», другими словами риск – это вероятность не достижения компанией поставленных ею стратегических целей, на определенном временном промежутке.

Обобщая содержание вышеизложенных определений различных авторов, мы можем сформулировать собственное определение понятия риск.

Риск – это возможность отклонения фактического результата финансово-хозяйственной деятельности организации от поставленного ею в стратегических целях, которое может привести к неблагоприятным последствиям в форме потери денежных ресурсов либо получении дохода ниже ожидаемого, на определенном отрезке времени.

Система эффективного управления проектными рисками необходима для обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития компании путем своевременной идентификации, предотвращения или минимизации рисков, представляющих угрозу бизнесу и репутации компании, здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов при реализации проектов. Поэтому следует определить, в чем заключается процесс управления рисками.

«Управление рисками – это систематический процесс снижения неопределенности и управления вероятностью событий в проекте». [29]

Данное определение, не смотря на свою краткость в полной мере определяет ключевые черты управления риском, а именно необходимость снижения вероятности негативных событий, а также систематичность данного процесса. Данные элементы мы можем видеть и в следующем определении. В курсе лекций МВА, Эрик Верзу пишет: «Управление рисками представляет собой способ, позволяющий системно управлять влиянием неопределённых факторов». [43]

Однако в своей книге «Управление проектами» К.Ф.Грей И Э.У.Ларсон расширяют данное понятие и рассматривают управление не просто как «процесс» или «способ», а как совокупность процессов и инструментов, направленных на снижение негативных факторов. «Управление рисками — совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий». [34]

Таким образом, сводя воедино определения управления рисками, мы можем сказать, что это совокупность процессов, направленных на систематическую идентификацию и анализ случайных факторов, которые могут повлиять на результативность проекта, а также разработка методов и стратегий управления в случае возникновения риска.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияния на деятельность предпринимателя. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных. Для того чтобы охарактеризовать существующее положение и снизить процент неопределенности, необходимо классифицировать риски по их функциональной направленности. В отечественной литературе существует большое количество различных классификаций рисков, однако все они, в большей части, являются интерпретациями классификации данной И.Т. Балабановым в книге «Риск-менеджмент». Поэтому именно ее мы и возьмем за основу, дополняя мнением других авторов.

«Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей». [13]

В зависимости от характера последствий, Балабанов разделяет совокупность рисков на две большие группы: чистые риски и спекулятивные.

Чистые риски, так же называемые простыми или статистическими, характерны тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособности организации.

Спекулятивные риски (динамические или коммерческие) несут в себе либо потери, либо дополнительную прибыль для предпринимателя. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В зависимости от структурного признака чаще всего выделяют следующие виды рисков: производственный риск, коммерческий риск, финансовый, страховой и т.д.

При этом данное разделение рисков на группы является не единственным. Как в отечественной, так и в зарубежной литературе существует большое количество классификация видов рисков, основанных на объединении на основе того или иного показателя. В рамках данного научного исследования классическая классификация рисков является применимой, но недостаточно наглядной и эффективной.

По этой причине мы разработаем собственную классификацию рисков, в соответствие с видами применяемых конкурентных стратегий.

Как уже было отмечено, в зависимости от стадии жизненного цикла могут применяться следующие виды конкурентной стратегии:

- Экономия на масштабе
- Экономия за счет обучения
- Улучшение технологий и бизнес процессов
- Вертикальная интеграция вперед
- Вертикальная интеграция назад
- Дифференциация
- Нишевая стратегия

Далее, рассмотрим возможные риски для каждой из стратегий, которые представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стратегии и сопутствующие риски

Конкурентная стратегия	Возможные риски
Экономия на масштабе	<p>Повышение издержек обращения в сравнении с намеченными</p> <p>Снижение финансовой устойчивости организации</p> <p>Риски, связанные с приобретением основных средств (качество, цена, сроки поставки и т.д)</p> <p>Инфляционные риски</p> <p>Изменение конъюнктуры рынка (снижение объемов реализации вследствие падения спроса)</p> <p>повышение издержек обращения в сравнении с намеченными</p>
Экономия за счет обучения	<p>Отсутствие планируемого эффекта кривой опыта</p> <p>Сопrotивление сотрудников обучению</p> <p>Риски, связанные с выбором поставщика услуг обучения (низкое качество услуг)</p> <p>Инфляционный риск</p>
Улучшение технологий и бизнес процессов	<p>Невозможность повысить эффективность элементов цепочки ценности</p> <p>Внедрение не даст предполагаемого экономического эффекта</p> <p>Краткосрочность эффекта от внедренной технологии</p> <p>Снижение текущих результатов</p> <p>Потеря текущих инструментов управления в результате замещения их новыми</p> <p>Рост требований к уровню квалификации сотрудников</p> <p>Рост затрат в связи с потребностью в дополнительном обучении</p> <p>Усиление внутриорганизационных конфликтов</p> <p>Риски, связанные с поставщиком услуг (несоответствие существующей технологии потребностям, нестабильность действий поставщиков технологии, потребность в адаптации системы и т.д)</p>
Вертикальная интеграция вперед	<p>Ограничение в выборе каналов сбыта</p> <p>Риски, связанные с балансировкой мощностей, на каждом из этапов цепочки ценности</p> <p>Снижение гибкости</p> <p>Увеличение издержек</p> <p>Увеличение стоимости управления</p> <p>Дополнительные издержки на обучение персонала</p>

Продолжение таблицы 4– Стратегии и сопутствующие риски

Вертикальная интеграция назад	Ограничение в выборе поставщиков Риски, связанные с балансировкой мощностей, на каждом из этапов цепочки ценности Снижение гибкости Увеличение издержек Увеличение стоимости управления Дополнительные издержки на обучение персонала
Дифференциация	Высокие издержки на создание имиджа предприятия Дифференциация продукта может оказаться чрезмерной и потребитель не ощутит эффекта дифференциации Возможна имитация Может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции
Нишевая стратегия	Методы и технологии, на которых базируется узкая специализация, легко поддаются копированию Стирание отличия специализированных компаний и уничтожение рыночной ниши крупными конкурентами Заполнение ниши конкурентами Еще большая сегментация рынка конкурентами Рост производственных издержек за счет излишней специализации

Таким образом, нами были классифицированы основные виды рисков, типичные для каждой из вышеперечисленных конкурентных стратегий. Стоит отметить, что выделенные риски являются основными. При реализации каждой из стратегий возможно появление прочих рисков, связанных со спецификой того или иного проекта. Могут возникать дополнительные риски, связанные с конкретными поставщиками, определенными технологиями, программным обеспечением и прочие коммерческие, финансовые, инвестиционные и инфляционные риски.

После выявления основных рисков, следующим этапом является управление рисками. Тем не менее, руководитель не способен уделить равное

внимание всем рискованным частям проекта. Чтобы понять, на чем требуется заострить внимание, необходимо знать, какой риск может существенно повлиять на временные или финансовые ресурсы проекта. Для этого существуют качественные и количественные методы оценки.

Главная задача качественного подхода состоит в выявлении и идентификации возможных видов рисков рассматриваемого проекта, а также в определении и описании источников и факторов, влияющих на данный вид риска. Качественная оценка рисков осуществляется в основном посредством рейтинга. Кроме того, качественный анализ предполагает описание возможного ущерба, его стоимостной оценки и мер по снижению или предотвращению риска (страхование рисков, создание резервов и т. д.). Качественный подход, не позволяющий определить численную величину риска инвестиционного проекта, является основой для проведения дальнейших исследований с помощью количественных методов.

Среди качественных методов оценки инвестиционного риска наиболее часто используются экспертные методы оценки, такие как:

Метод Дельфи - это метод прогноза, при котором в процессе исследования исключается непосредственное общение между членами группы и проводится индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения относительно будущих гипотетических событий.

Метод балльной оценки риска - это один из методов экспертизы риска на основе обобщающего показателя, определяемый по ряду экспертно-оцениваемых частных показателей степени риска.

Следующим этапом после качественной оценки риска, является количественная оценка. Количественный подход к анализу проектных рисков базируется на информации, полученной в ходе качественного анализа, и предполагает численное определение отдельных рисков и риска проекта в целом. На этом этапе определяются численные значения вероятностей наступления рисков событий и их последствий, осуществляется

количественная оценка степени риска, определяется допустимый в данной конкретной обстановке уровень риска.

Завершающим этапом при оценке риска является определение метода управления риском и разработка соответствующих мероприятий. Существует четыре типа методов.

Отказ от риска. Данный метод представляет собой устранение опасности, отказ от совершения действий и/или принятия решений, характеризующихся высоким риском. Например, переход на безопасную технологию, отказ от взаимодействия с сомнительным контрагентом, отказ от проекта с неопределенным спросом, продажа рискового актива, уход с рынка в странах с неустойчивой политической системой.

2. Снижение риска. Снижение риска - снижение вероятности наступления рискового события и масштаба потенциального ущерба. Например, диверсификация бизнеса, более совершенная технология, кредитный лимит на клиента, разработка стратегии по работе в рискованных странах.

3. Сохранение риска. Это метод мониторинга риска без активного воздействия на него в случаях, когда граница риска находится на приемлемом уровне или воздействие на этот риск невозможно или экономически неоправданно. Например, инструкции по технике безопасности, формирование резервов на покрытие убытков.

4. Передача риска. Выделяют следующие виды передачи риска:

4.1. Передача риска контрагентам - передача риска через контрактные обязательства в случаях, когда воздействие на него невозможно или экономически не оправдано, а граница риска превышает допустимый уровень. Например, включение в контракт статьи об ответственности поставщика за срыв поставки и размере штрафных санкций, факторинг без регресса.

4.2. Передача риска третьим лицам - передача риска путем страхования или хеджирования в случаях, когда воздействие на него невозможно или экономически не оправдано, а граница риска превышает допустимый уровень.

4.3. Передача риска на аутсорсинг - передача непрофильных функций другим организациям, позволяет не только снизить риски, но и повысить эффективность деятельности, уменьшить затраты. Например, автоматизация управленческого учета, строительные работы, перевозочная деятельность.

Оценка эффективности стратегии была и остается одной из важнейших задач как планирования, так и управления предприятием. Особую актуальность она приобретает на современном этапе развития экономики, осложнённым жесткой конкуренцией, неопределенностью внешнего окружения, дефицитом сырьевых ресурсов, глобализацией бизнеса.

Для того, чтобы оценить эффективность конкурентной стратегии организации, необходимо выбрать такие показатели оценки эффективности деятельности, которые бы в полной мере отражали изменения, связанные с действиями по реализации стратегии.

Под эффективной конкурентной стратегией понимается такая стратегия организации, которая способствует достижению целей предприятия и обеспечению конкурентного преимущества, с помощью реализации возможностей и нейтрализации угроз внешней среды, а также использования сильных и устранения слабых сторон внутренней среды. Для того, чтобы оценить эффективность конкурентной стратегии организации, необходимо выбрать такие показатели оценки эффективности, которые бы в полной мере отражали изменения, связанные с действиями по реализации стратегии.

В теории по стратегическому планированию существует ряд критериев, при помощи которых может быть выбрана оптимальная стратегия. Одним из наиболее распространённых методов оценки эффективности является анализ финансовых показателей. К таким показателям чаще всего относят:

- Срок окупаемости (PP);
- Чистый денежный поток (NCF);
- рентабельность инвестированного капитала (ROI);
- Чистая приведенная стоимость (NPV);
- И другие.

Данные финансовые показатели являются крайне важными при финансовом анализе и оценке конкурентной стратегии, но минус подхода оценки исходя исключительно из финансовых показателей заключается в том, что, во-первых, отсутствует выбор приоритетного показателя, по которому будет оцениваться эффективность. Во-вторых, достаточно часто для компании важным или же приоритетным фактором является рост нефинансовых показателей, которые могут варьироваться в зависимости от специфики организации и поставленных перед организацией целей. Их использование при оценке эффективности стратегического планирования также является важным этапом управления. Большое количество авторов предлагают наборы критериев, дающих возможность совокупной оценки эффективности стратегии. Например, А. Томпсон и А. Стрикленд в своей работе предлагают критерии, такие как: соответствие среде (внешней и внутренней), обеспечение конкурентного преимущества и эффективности. Также авторами рассматриваются следующие критерии: полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности, внутренняя согласованность составляющих, степень риска, гибкость. Однако в своей работе они пишут, что данные критерии желательными, но не обязательными, и не могут непосредственно влиять на выбор одной из стратегий. [А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент. / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд III – 12-е изд., пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 924 с.]

П. Друкер в своих трудах предлагает рассматривать эффективность с двух позиций, внешней эффективности и внутренней эффективности. При этом под внешней эффективностью понимается целесообразность и рациональность использования внешних возможностей предприятия, связанных с ближайшим его окружением (потребителями, конкурентами, поставщиками). Под внутренней эффективностью – степень оптимальности использования внутренних ресурсов, возможностей и компетенций предприятия. [36]

Данные подходы позволяют рассмотреть большее количество факторов и дают возможность с проанализировать эффективность более разносторонне, используя как финансовые, так и нефинансовые показатели. Однако, как и в

первом случае, способы оценки, предложенные Томпсоном и Друкером, не подразумевают выделения наиболее важных показателей, которые будут непосредственно влиять на выбор той или иной альтернативы.

Оценка экономической эффективности является эффективным и часто применяемым методом выбора конкурентной альтернативы. Тем не менее, анализируемая нами организация находится на стадии зрелости. Данный фактор накладывает ряд ограничений при выборе стратегии, ключевым из которых является рискованность проекта стратегии. Для организации, находящейся на данной стадии жизненного цикла ключевым является «Не раскачивать лодку», и заниматься реализацией только тех стратегий и мероприятий, которые не смогут повредить эффективности функционирования компании.

Таким образом, анализируя различные подходы к оценке эффективности стратегии, для взвешенной оценки конкурентной стратегии и дальнейшего сравнения стратегических альтернатив нам необходимо разработать алгоритм оценки эффективности, который будет включать в себя, как и всестороннюю оценку финансовых показателей, так и оценку рисков каждой из стратегии.

Для этого, нам необходимо произвести качественную и количественную оценку рисков. Главная задача качественного подхода состоит в выявлении и идентификации возможных видов рисков рассматриваемого проекта, а также в определении и описании источников и факторов, влияющих на данный вид риска. Для этого, на основе экспертного мнения по каждому из рассматриваемых проектов составляется список возможных рисков, после чего мы происходит их оценка. Каждый из рисков оценивается экспертом по двум показателям: критичности риска и вероятности его возникновения. На данном этапе достаточной является оценка по шкале от 1 до 3, где 1 – риск не критичен или вероятность его возникновения низкая, а 3 – риск критичен или вероятность возникновения высока.

Перемножая данные показатели, мы получим итоговую качественную оценку риска с бальной оценкой каждого из них. При этом риски с количеством

баллов от 1 до 3, являются не существенными и к ним можно применять стратегию принятия; от 3 до 6 риски являются существенным, но не критичными, на них стоит обратить внимание. Риски с количеством баллов больше 6 – опасные. Их рассмотрение обязательно и в дальнейшем мы проводим именно их оценку.

Следующим этапом является количественная оценка рисков. И первым шагом является оценка устойчивости проекта к влиянию риска. Для этого нам необходимо составить таблицу влияния рисков на экономические показатели стратегии. После анализа факторов, на которые оказывают влияние риски, мы можем оценить чувствительность проектов к изменениям данных факторов и оценить критичность каждого из рисков. Для этого, мы производим оценку критического значения параметров финансовой модели проекта. При осуществлении анализа чувствительности все параметры проекта фиксируются на уровне проектируемых значений, кроме одного, влияние которого исследуется. А затем строится зависимость NPV от этого параметра. Также происходит оценка значение параметра, при котором $NPV = 0$.

Чувствительность проекта оценивается по тому, насколько сильно отличаются проектируемое и критическое значение исследуемого параметра. Разница (абсолютная, относительная) между критическим и проектируемым значениями определяет "запас прочности" проекта. На основе экспертного мнения оценивается, насколько риск достижим в контексте допущений, из которых получено его проектируемое значение.

Применение данного метода позволяет нам не только оценить устойчивость проекта к влиянию риска, но и выделить наиболее опасные риски, оказывающие влияние на эффективность проекта уже при помощи количественной оценки.

После чего, на основе ранее полученных данных, мы проводим непосредственную оценку каждого из рисков. Для этого составим таблицу рисков, сопутствующих реализации проекта. Для каждого из рисков определим «Степень риска», которая равна произведению вероятности возникновения

риска и его весового коэффициента. В зависимости от степени риска, мы сможем получить суммарную оценку вероятности реализации рисков.

- До 10 – риски рассматриваются как незначительные;
- 25 – риски скорее всего не реализуются;
- 50 – риски скорее всего реализуются;
- 70 и более – риски реализуются и от проекта, скорее всего, следует отказаться;

При этом вероятность риска определяется на основе экспертного мнения. В качестве экспертов выступают сотрудники организации, относящиеся к управляющим структурам. В свою очередь весовой коэффициент рисков каждой из выбранных стратегий оценивается не только на основе экспертной оценки, но и при помощи анализа чувствительности проектов к рискам. На основе произведенной оценки рисков, мы можем определить эффективна ли реализация данной стратегии для компании и насколько опасна данная стратегия.

Таким образом, в рамках первой главы научно-исследовательской работы нами был произведен анализ трудов М. Мескона, Д. Хиггинса, А. Чандлера, А. Стрикленда, а также других зарубежных и отечественных авторов, результатом чего стала критическая оценка существующего понятийного аппарата и произведено уточнение понятия конкурентная стратегия, стратегическое управление. Кроме того, в связи частым объединением отечественными авторами понятий стратегического управления и стратегического планирования, было дано авторское определение и данному термину.

Далее был проанализирован процесс стратегического управления и были выявлены единые основополагающие принципы стратегического управления. Так же была произведена оценка подходов к толкованию понятия стратегии различными авторами. Было выявлено, что проанализированные нами определения имеют в значительной степени обобщенный вид, поэтому, в рамках научно исследовательской работы было дано собственное, более детальное определение понятия стратегия.

Следующим этапом стало определение понятия жизненного цикла и критический анализ теории жизненного цикла организаций, на основе работ Л. Грейнера И. Адизеса. Результатом чего стала адаптированная модель жизненного цикла организации, наиболее уместная в рамках данного исследования. Была разработана матрица показателей диагностики этапов жизненного цикла, позволяющая определить стадию цикла, на которой в данный момент находится организация. На ее основе была разработана классификация применимости стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла, а также было выявлено, что несмотря на мнение многих авторов о том, что организационные изменения и смену стратегии необходимо проводить на стадиях зрелости-спада, наиболее эффективным периодом является стадия расцвета-зрелости, но при этом необходимо уделять особое внимание рискам, связанным с изменениями. Далее был проведен анализ работ И. Бланка, Э. Маркарьяна, Б. Мильнера, К. Грея, а также других отечественных и зарубежных авторов, на основе которых были даны собственные определения понятия риск, управление риском и была разработана классификация характерных рисков в зависимости от типа конкурентной стратегии.

Завершающим этапом первой главы стала разработка алгоритма выбора конкурентной стратегии для компаний, находящихся на стадии зрелости. Данный алгоритм учитывает не только стандартные методы оценки и выбора стратегии, на основе финансовой эффективности проекта, но и берет во внимание уровень рисков, сопутствующих реализации проекта. Данная особенность алгоритма выбора стратегии обусловлена тем, что для компании находящейся на стадии зрелости ключевым является не столько получение, прибыли от реализации стратегии, сколько удержание текущих позиций и не совершение действий, возможным результатом которых является снижение финансовой эффективности организации. Так как это на зрелости является не допустимым и привести к полному упадку и банкротству компании. В дальнейшем, при помощи данного алгоритма мы сможем произвести разработанных конкурентных альтернатив и выбрать оптимальную

конкурентную стратегию для ООО «Медиа», после чего разработать проект реализации данной стратегии.

Заключение

Проведенное исследование в рамках поставленной в диссертационной работе цели изучения теоретических, методических и практических вопросов формирования и реализации проекта конкурентной стратегии с учетом стадии жизненного цикла организации, а также решение поставленных в соответствии с целью задач, позволило получить следующие основные результаты.

Проведен анализ понятийного аппарата, относящегося к теории и практике стратегического менеджмента, уточнены понятия, такие как стратегия, конкурентная стратегия, стратегическое управление. Проведен анализ теории жизненного цикла организации, проведено дополнение понятийного аппарата, и, кроме того, матрицей показателей диагностики этапов жизненного цикла, разработана классификация применимости стратегий в зависимости от стадии жизненного цикла, а также разработана классификацию рисков, характерных для каждого из видов конкурентных стратегий.

Применение системного подхода при анализе процесса разработки конкурентной стратегии позволило выявить, что наиболее часто применяемый на практике метод выбора стратегии, основанный на показателях финансовой эффективности является недостаточным для организации находящейся на стадии зрелости. По этой причине, был разработан алгоритм выбора конкурентных альтернатив, включающий в себя не только показатели экономической эффективности, но и оценку рисков, сопутствующих реализации стратегии, а также стоимость мероприятий по снижению выявленных рисков. Выбор стратегии на основе данного алгоритма позволяет компании, находящейся на стадии зрелости, нивелировать риски, сопутствующие каждой стратегии и реализовать ее без угроз существованию организации.

Результатом чего стал выбор трех конкурентных альтернатив для дальнейшего исследования:

- Улучшение технологий и бизнес-процессов, применяемых в организации, путем внедрения CRM-системы и оптимизация организационной структуры.
- Стратегия диверсификации, а именно создание услуги обслуживанию товарных запасов клиента.
- Создание стоматологий «Под ключ», с возможностью бизнес сопровождения

В завершении работы нами был апробирован алгоритм выбора стратегии. С его помощью нами была выбрана наиболее эффективная стратегия для компании, находящейся на стадии зрелости. В результате чего был произведен выбор стратегии наиболее эффективной с финансовой точки зрения и при этом обладающей наименьшим количеством сопутствующих рисков, что является ключевым при разработке стратегии компании, находящейся на стадии зрелости. Данной стратегией является стратегия диверсификации и создания подразделения, занимающегося созданием стоматологий «под ключ». После чего был разработан план реализации данной стратегии, включающий в себя бюджет реализации, матрица ответственности, а также сетевой график реализации проекта.

Список использованных источников

1. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента СПб: Питер, 2002. – 544с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014, - 512с.
3. Азоев Г.Л. Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы - М.: Международные отношения, 2000. – 157с.
4. Азоев Г.Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.:ОАО «Типография «Новости», 2000.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Издательство: Сирин, 2002.
6. Алферов, П. Будущее проектной методологии: от классификации к профилям / П. Алферов // Управление проектами. 2011. - № 3-4. - С.8-17.
7. Андерсен, Э. Сфокусированное управление проектом пер. с англ. / Э. Андерсен, К. Груде, Т. Хауг. -М.:ФАИР-ПРЕСС, 2006. – 296 с.
8. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.
9. Асаул А.Н. Управление фирмой на основе разработки стратегий ее развития. - СПб.: Международная Академия менеджмента, 2003.
- 10.Бабаев, И.А. Методология управления проектами / И.А. Бабаев. -Баку: Изд-во «Наука», 2002. -300 с.
- 11.Базиков А. А. Экономическая теория. Курс лекций. -М.: Инфра-М, 2005. - 288 с.
- 12.Балабанов, И.Т. Риск-менеджмент. - М.: Финансы и статистика, 1996. 192с.
- 13.Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия. - М.: Центрполиграф, 2004. - 496с.

- 14.Бартон, Т. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер.-М.: ИД Вильяме, 2008. - 208с.
- 15.Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. - М., 2008.
- 16.Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т. 2. - Киев: Ника-центр, 1999. -203с.
- 17.Богданов, В. В. Управление проектами. Корпоративная система -шаг за шагом /В. В. Богданов. М.: Манн, Иванов и Фербер, - М.: 2012. - 248с.
- 18.Бутакова, М.М. Экономическое прогнозирование: методы и приемы практических расчетов: учебное пособие. -М.: КНОРУС, 2010. - 168с.
- 19.Бэγγюли, Ф. Управление проектом пер. с англ. / Ф. Бэγγюли. -М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. -208с.
- 20.Ванхорн Д. Основы финансового менеджмента, 12 изд.: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2007.
- 21.Васильева А.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в современных условиях // Вестник университета (Государственный университет управления) М: ГУУ, №20, 2010.
- 22.Веснин В .Р. Стратегии. -М.: Изд-во Велби, 2008.
- 23.Винс, Р. Математика управления капиталом: Методы анализа риска для трейдеров и портфельных менеджеров: учеб. пособие. 2-е изд. - М.: Аль-пина, 2007. - 400с.
- 24.Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономиста, 2005. - 296с.
- 25.Вумек, Д. П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании пер. с англ.. 2-е изд. / Джеймс П. Вумек, Дэниэл Т. Джонс. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 473с.
- 26.Г. Минцберг, Б. Альстренд Д. Лэмпел Школы стратегий. СПб: Изд-во «Питер», 2000.
- 27.Гейзлер, П. С. Управление проектами: учеб. пособие / П. С. Гейз-лер, О. В. Завьялова. Мн.: БГЭУ, 2005. - 255с.

28. Гертман М. Стратегический менеджмент. СПб.: Нева, 2003. - 96с.
29. Головин И. В. Разработка конкурентных стратегий. М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2004. - 128с.
30. Грант, Р. Современный стратегический анализ пер. с англ. /Р. Грант. 5-е изд., под ред. В.Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008. - 560с.
31. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета, серия 8 "Менеджмент". Вып. 4. С. 76-92
32. Демкин, И. В. Основные источники экономических результатов управления рисками инновационных проектов промышленной компании / И.В. Демкин // Управление проектами. 2009. - № 2 (15). - С. 20-33.
33. Долматов, А.С. Математические методы риск-менеджмента: учебник. М.: Экзамен, 2007. - 319с.
34. Друкер Питер Ф. Эффективное управление. М.: Фаир-Пресс, 2003. -288 с.
35. Дункан У. Управление проектами и стандартами в 21 веке. // Компьютерная неделя №4 (370) 2003.
36. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 1998. - 192с.
37. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001. -240с.
38. Жданов С.А. Механизмы экономического управления предприятием. - М: Юнити-Дана, 2002. - 320с.
39. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. - 195с.
40. Заренков, В. А. Управление проектами Текст. : учеб. пособие / В: А. Заренков. 2-е изд. - М.; СПб. : Изд-во СПбРАСУ, 2006. -312с.
41. Идрисов А.Б. Анализ чувствительности инвестиционных проектов // Инвестиции в России. 1994. №3. С. 14-16.
42. Калугин, В. А. Многокритериальные методы принятия инвестиционных решений Текст. / В. А. Калугин. — СПб. : Химиздат, 2004. — 210с.

43. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости пер. с англ. / Г. Керцнер. - М.: Компания АйТи; М.: ДМК Пресс, 2003. 320с.
44. Киселица Е. П. Повышение эффективности деятельности предприятий за счет управления неопределенностью, рисками и надежностью. Текст. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2005. - 196с.
45. Кныш М. И., Пучков В. В., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. - СПб.: Культ-информ-пресс, 2002. - 240 с.
46. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. Менеджмент в России и за рубежом N3 / 2002.
47. Кошечкин С. А. Методы количественной оценки финансовых рисков // Научно-техническая конференция профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов. - НАСА. 1997. - 32с.
48. Кук, С. Х. Управление проектами пер. с англ. / С.Х. Кук, К. Тейт. - М.: Поколение, 2007. - 432с.
49. Куракина Ю.Г. Оценка риска в инвестиционном анализе // Вестник Финансовой Академии. 1997. №1. 75-82с.
50. Кутузов, А. С. Шаблоны документов по управлению проектами / А. С. Кутузов, А. Н. Павлов, А. В. Шаврин, А. Н. Бондаренко. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - 159с.
51. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н.Лапыгин; Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лагина, под ред. Ю.Н.Лапыгина -М.: КНОРУС, 2005 -288с.
52. Лиис Ф., Мильнер Б. Управление современной компанией. – М.: Инфра-М, 2001. - 349с.
53. Лукьянова Н.А. Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011.
54. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2000. - 315с.

55. М. Портер, Конкурентная стратегия. - М.: Альпина БизнесБукс, 2005. - 454с.
56. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс. В 2 томах. - М.: Инфра-М, 2008.
57. Маркарян Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2010. – 492с.
58. Мескон М., Альберт М., Основы менеджмента. – М.: Дело, 2004. – 800с.
59. Минервина. И. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблицер», 2011. — 454с.
60. Муратов, А. С. Конвергенция контроллинга и менеджмента качества. Менеджмент в России и за рубежом. 2011. - № 1. - 142с.
61. Новиков, Д. А. Управление проектами: организационные механизмы / Д. А. Новиков. М.: ПМСОФТ, 2007. - 140 с.
62. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2005.
63. Попов С. А. Стратегический менеджмент. Видение важнее, чем знание. - М.: Дело, 2003.-352с.
64. Портер Е. Майкл, Прахалад С., Самплер Дж. Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина, 2005. -600 с.
65. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент. -М.: Издательство Михайлова В. А., 2004. - 512 с.
66. Романова, М. В. Управление проектами: учеб. пособие / М. В. Романова. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010, - 256 с.
67. Семенов Б.Д. Стратегический менеджмент. - М.: ПКФ Экаунт, 1994. -62 с.
68. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия/
69. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. -576 с.

70. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям.
-- СПб: Питер, 2001.-224 с.
71. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. Учебник 6-е изд. - М.:
Дело, 2004. - 448с.
72. Чандлер, А.Д. Стратегия и структура - МА: MIT Press, 1962. – 297с.
73. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. 2-е изд.
- М: Гном-Пресс, 1998.
- Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases. 2nd ed.
Chicago, The Dryden Press, 1983