**Содержание**

Введение 3

1. Теоретические основы анализа и разработки стратегии с помощью портфельных матриц 5

2. Анализ стратегии развития на примере «Уфа-online» 16

Заключение 31

Список использованной литературы 34

**Введение**

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов планирования, имеющих место в процессе управления, таких как оперативное, тактическое и долгосрочное планирование. Причем это отличие заключается не просто в степени детализации плана, целях или выборе горизонта планирования, а, прежде всего, в направлении вектора планирования. Традиционно вектор планирования направлен из прошлого в будущее. Стратегическое планирование предполагает выстраивание вектора анализа и принятия управленческих решений из будущего в настоящее. Это и вызывает у менеджеров сегодня основные методологические трудности: как планировать «от базы» знают все, а вот как выстраивать план своих текущих действий, основываясь на представлении о будущем бизнеса,- знают немногие. И дело не только в том, что у нас в стране долгое время в такого рода решениях на уровне организаций не было необходимости. С аналогичными трудностями сталкиваются и менеджеры компаний в странах, которые имеют богатую историю развития рыночной экономики. Скорее всего, эти трудности можно объяснить недостаточной развитостью теоретико-методологической базы вопроса. Данная тема является актуальной для планирования деятельности любого предприятия. Стратегия во многом зависит от цели, которая определяет направление развития предприятия, будет ли это функционирование, свёртывание или развитие.

Теоретическим и методологическим аспектам стратегического планирования в течение последних 40 лет было посвящено немало специальных исследований и монографий. Огромный вклад в становление и развития этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикленд.

Сегодня можно говорить, что именно с их работ началась классическая теория стратегического планирования и управления. Именно эти исследования помогают выявить и сформулировать принципиальное отличие стратегического планирования бизнеса. Знаковыми в области методологии стратегического планирования были в свое время прикладные разработки фирм-лидеров консалтингового бизнеса, таких, как «Бостон Консалтинг Групп», «Мак Кинзи», «Артур Д. Литтл». Именно они способствовали тому, что практическая польза и необходимость стратегического планирования были осознаны деловыми кругами достаточно быстро.

Целью данной работы является проведение анализа и выработки стратегии с помощью модификаций портфельных матриц, а так же применение этих инструментов на примере конкретной организации.

Задачами работы является изучение теоретических вопросов связанных со стратегическим планированием и применением в ходе планирования портфельных матриц, а так же практическое применение полученных знаний.

1. **Теоретические основы анализа и разработки стратегии с помощью портфельных матриц**

Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. Первое понимание стратегии базируется на следующем процессе. Достаточно точно определяется конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой по временным интервалам (пятилеткам, годам и кварталам), реализация которого должна привести к достижению конечной, четко определенной цели. В основном именно такое понимание стратегии существовало в системах с централизованной плановой экономикой. При таком понимании стратегия — это конкретный долгосрочный план достижения конкретной долгосрочной цели, а выработка стратегии — это нахождение цели и составление долгосрочного плана. Такой подход, бесспорно, основывается на том, что все изменения предсказуемы, что все происходящие в среде процессы детерминированы и поддаются полному контролю и управлению. Однако данная предпосылка неверна даже для плановой экономики. Тем более она совершенно неверна в экономике рыночной. Более того, развитие рыночных экономических систем в последние десятилетия говорит о том, что скорость процессов изменения среды, а также величина дополнительных возможностей, которые заключены в этих изменениях, постоянно возрастают. Поэтому и стратегия поведения организации в рыночной экономике должна в первую очередь нести в себе возможность получения преимуществ от изменений. При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, 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. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения в среде, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксировано, сколько и чего производить в каждом конкретном временном промежутке и сколько и чего будет производиться в конечный период. Примерами стратегий второго типа, т.е. тех, с которыми имеет дело стратегическое управление, могут служить следующие стратегии:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного процента, не понижая при этом цены;

- начать производство определенного продукта при одновременном сокращении производства другого продукта;

- проникнуть в сети распределения, контролируемые конкурентом;

-осуществить переход на групповую форму организации труда [3, с. 44].

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

- уяснение текущей стратегии;

- проведение анализа портфеля бизнесов;

- выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии [3, с. 45].

Уяснение текущей стратегии. Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом [8, с. 120—121]. Они считают, что существует пять внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы:

- размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы;

- общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности;

- структура и направленность деятельности фирмы за последний период;

- возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время;

- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели фирмы;

- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;

- отношение к финансовому риску, как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;

- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля бизнесов — это только один из инструментов стратегического управления и он никак не заменяет ни стратегического планирования как составляющей стратегического управления, ни, конечно же, стратегического управления в целом. Данное заключение имеет важное методологическое значение, так как достаточно часто существенно преувеличивается роль процесса анализа портфеля бизнесов [3, с.50]. Анализ портфеля бизнесов происходит постепенно, пошагово. Выделяют шесть шагов данного анализа.

Первый шаг — выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля бизнесов. Фирма не может осуществлять анализ только на фирменном микроуровне. Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля бизнесов, которая должна начинаться на уровне отдельного продукта и завершаться на верхнем уровне организации.

Второй шаг — фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля бизнесов. Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.

Третий шаг — определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов, для того чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире. Для измерения силы бизнеса могут быть использованы такие переменные, как доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или других характеристиках, таких, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и так далее.

Тщательный учет всех названных факторов фиксации размеров матриц играет исключительно важную роль для качественного проведения анализа портфеля бизнесов.

Четвертый шаг — сбор и анализ данных проводится по многим направлениям, хотя и выделяется четыре наиболее важных направления:

- привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска;

- конкурентная позиция фирмы в отрасли, а также общая конкурентная позиция фирмы, оцениваемая по особым шкалам для отдельных ключевых характеристик конкурентоспособности;

- возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не к отрасли, как это делается в случае оценки привлекательности отрасли;

- ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

Пятый шаг — построение и анализ матриц портфеля бизнесов, которые должны дать представление о текущем состоянии портфеля, на основе чего руководство сможет прогнозировать будущее состояние матриц и, соответственно, ожидаемого портфеля бизнесов фирмы. При этом руководство должно разрабатывать четыре возможных сценария динамики изменения матриц. Первый сценарий базируется на экстраполяции существующих тенденций, второй — на том, что состояние окружения будет благоприятным, третий сценарий рассматривает, что будет в случае катастрофы, и, наконец, четвертый сценарий отражает наиболее желательное для фирмы развитие. Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить, приведет ли переход портфеля бизнесов в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого руководство должно оценить общее состояние предсказываемого портфеля бизнесов. В частности, должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля:

- включает ли портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях;

- порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей;

- имеется ли достаточное количество стабильно доходных продуктов для того, чтобы выращивать перспективные и финансировать новые продукты;

- дает ли портфель достаточное поступление, как прибыли, так и денег;

- сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций;

- много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции [3, с.54].

В зависимости от ответа на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции.

Шестой шаг — определение желаемого портфеля бизнесов осуществляется в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой своих целей. Говоря об этом, важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Хозяйственный портфель — совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов организации. Анализ хозяйственного портфеля — инструмент, с помощью которого руководство организации выявляет и оценивает различные направления своей хозяйственной деятельности с целью вложения ресурсов в наиболее прибыльные из их числа и сужения или прекращения наиболее слабых направлений деятельности. Здесь, прежде всего, следует идентифицировать стратегические хозяйственные единицы (СХЕ) организации, что порой является сложной задачей, особенно для крупных организаций. Что из себя должна представлять СХЕ: отдельную компанию, отделение компании, продуктовую линию или отдельный продукт? СХЕ должна удовлетворять следующим трем критериям:

1) обслуживать внешний рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;

2) иметь своих, отличных от других, по­требителей и конкурентов;

3) руководство СХЕ должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке [7 , с.123].

Далее с целью выработки стратегий развития организации оценивается степень привлекательности различных СХЕ. Обычно такая оценка осуществ­ляется по двум параметрам: привлекательность рынка или отрасли, к которой принадлежит СХЕ, и сила позиции данной СХЕ на данном рынке или в дан­ной отрасли. Первый, наиболее широко распространенный, метод анализа СХЕ основан на применении матрицы «скорость роста рынка — рыночная доля» - матрица Бостонской консультативной группы — БКГ; второй — на решетке планирования СХЕ матрицы корпорации «General Electric» или Мак-Кинзи. Решетка планирования СХЕ показана в Приложении 1.

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотруд­ников. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечение линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образует решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне, и зону, в которой надо получить максималь­но возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Несмотря на всю привлекательность подобных подходов, они обладают и рядом недостатков. Они достаточно трудоемки и дорогостоящи, ряд показателей с их помощью трудно измерить, концентрируют внимание на текущих СХЕ и дают мало информации о планировании новых СХЕ, основываются преимущественно на экспертных оценках, прежде всего сотрудников данной организации [4, с.252-254].

Успех, который сопутствовал модели стратегического анализа и планирования бизнеса, разработанной специалистами «Бостон Консалтинг Групп», стимулировал методические исследования в этой области. Одна за другой начали появляться аналитические модели, несущие подобную BCG смысловую нагрузку и даже весьма схожие с ней в основополагающей идее, но, вместе с тем, некоторым образом отличные, а в чем-то, несомненно, превосходящие ее. В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная компанией General Electric и консалтинговой фирмой McKinsey & Со и получившая название «модель GE/McKinsey». К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% компаний из списка Форчун 1000 и 45% компаний из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования [12]. Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности корпорации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения. Эту модель можно встретить в специальной литературе по стратегическому управлению и планированию под разными названиями. Одни названия отражают некоторый исторический аспект. Например, название «модель GE/McKinsey» говорит о том, кто разработал и предложил модель к использованию. Другие названия могут говорить о ее назначении. Например, «матрица рыночной прив­лекательности и конкурентных позиций». Третьи названия больше подчеркива­ют форму данной модели, нежели ее содержание, как, например, название «пузырьковая диаграмма».

Первоначально матрица была разработана в компании General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде компании GE даже была распространена такая фраза: «Наша модель — это единственный способ сравнить яблоки и апельсины». И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квази-количественное позиционирование видов бизнеса [12]. В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси Х и У) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной. В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса корпорации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (то есть строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (то есть параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно). Матрица GE/McKinsey имеет размерность 3х3, представлена в Приложении 2. По осям У и Х выставляются интегральные оценки, соответственно, привлекательности рынка (или отрасли бизнеса) и относительного преимущества корпорации на соответствующем рынке (или сильных сторон соответствующего бизнеса корпорации). В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса. Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси У, практически не подконтрольны фирме. Их значение можно лишь зафиксировать, но оказывать влияние на их значение практически невозможно [6, с. 342-346]. Позиционирование же бизнеса фирмы по оси Х находится под контролем самой фирмы и при желании может быть изменено. По сравнению с моделью BCG, в которой использовалась матрица страте­гического позиционирования размерностью 2х2, в модели GE/McKinsey раз­мерность этой матрицы увеличена до 3х3. Это позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора. Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке матрицы в виде круж­ков, или «пузырьков», центры которых однозначно задаются оценками прив­лекательности рынка (ось У) и относительного преимущества компании на рынке (ось X). Каждый кружок соответствует общему объему продаж на неко­тором рынке, а доля бизнеса компании в этом объеме продаж показывается сегментом в этом кружке. Как ось У, так и ось Х условно делятся на три части: верхний, средний и нижний ряды. Таким образом, сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх. В матрице выделяются три области стратегических позиций:

1) область победителей,

2) область проигравших,

3) средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Виды бизнеса, которые при позиционировании попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято положительное решение по поводу дополнительных инвестиций. Такие виды бизнеса, как правило, обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

1. **Анализ стратегии развития на примере «Уфа-online»**

Характеристика предприятия ООО «Уфа -online». Миссия компании «Уфа -online» - удовлетворение потребностей клиентов в разнообразной оперативной информации и общении путем предоставления услуги доступа в Интернет. Услуги:

- коммутируемый доступ в Интернет (подключение к серверу через телефонные линии с помощью технологии Dial-up (несмотря на некоторые недостатки, технология Dial-up-доступа остается по-прежнему наиболее распространенной и востребованной большинством Интернет-провайдеров));

- доступ в Интернет по выделенным каналам для корпоративных пользователей (витая пара, оптико-волоконное соединение);

- построение локальных выделенных сетей Интернет (ЛВС) для частных пользователей и подключение их к Интернету — «Домашний Интернет», включая возможность пользования локальными ресурсами (фильмы, музыка, библиотека, программное обеспечение);

- доступ в Интернет по радиорелейной линии (в качестве носителя сигнала используется радиоканал);

- IP-телефония (клиенты системы звонят с обычного телефона на голосовой шлюз провайдера, следуя указаниям голосового меню, проходят авторизацию на RADIUS-сервере (набирая PIN-код на телефоне с тоновым набором) и получают возможность совершать звонки по сети Voice-over-IP, достигается высокое качество международной и междугородной связи при достаточно низкой стоимости);

- услуги электронной почты;

- размещение виртуального сервера на физическом сервере провайдера, доступном из глобальной сети Интернет (hosting - предоставление услуг хостинга удовлетворяет потребность физического хранения информации, доступной для получения через Интернет);

- размещение и подключение к сети Интернет физического сервера клиента (co-location);

- аренда программных продуктов;

- «Большие возможности для малого офиса» — одновременный доступ к телефонной сети общего пользования и сети Интернет по одному IP-каналу;

- VPN (Виртуальные частные сети);

- скоростной широкополосный доступ в Интернет по технологии ADSL (доступ в Интернет через модем ADSL, не занимающем телефонную линию);

- услуги сервисного обслуживания пользователей;

- предоставление клиентам различных вариантов оплаты услуг (банк, web-money, система STB, Яndex, e-port, дилеры).

Для предоставления услуг коммутируемого доступа в Интернет компания «Уфа -online» арендует широкий канал в Интернет (опт) у компании «Ростелеком» и распродает его конечным пользователям в виде узких каналов (розница), которые допускают подключение по телефонной линии через модем, установленный в компьютере пользователя. Все пользователи, имеющие доступ в сеть Интернет или собирающиеся его получить, хотят, чтобы системы доступа обеспечивали высокую и постоянно растущую скорость передачи данных по разумной цене. Причем многие пользователи также не только не против, но и стремятся к тому, чтобы их доступ в сеть Интернет был как можно теснее связан с средствами, позволяющими им получать доступ к другим службам. Технологии xDSL позволяют создать постоянно установленное соединение, обеспечивают высокую скорость передачи данных и оставляют возможность одновременного с работой в сети Интернет использования обычной телефонной связи.

Замедление темпов роста базового статистического показателя развития Интернета - динамики количества пользователей - отмечалось лишь в 1999 году, это было последствие кризиса. Однако уже с 2001 года интерес к новым технологиям со стороны представителей, как частного сектора, так и корпоративного вновь начал быстро расти. В среднем же на протяжении последних пяти лет максимальная аудитория российской сети ежегодно прирастала на 79%. Темпы роста числа Интернет-пользователей сопоставимы только с динамикой числа абонентов сотовой связи, а на фоне пятипроцентного прироста абонентов традиционной телефонии они выглядят особенно впечатляющими. На сегодняшний день в России насчитывается более 300 Интернет-провайдеров. Двадцатка крупнейших российских Интернет-провайдеров делит между собой 70-80% общих доходов, получаемых в этом сегменте российского рынка. Как ожидается, этот сегмент рынка Интернет-услуг будет быстро расти и в ближайшие несколько лет (на 20-40% в год). К 2010 году оборот компаний, оказывающих услуги передачи данных, составит 3,2 млрд. долларов, притом, что по сравнению с нынешним уровнем цены на Интернет-доступ к этому времени упадут на 20-30%.

Годовой объем рынка Интернета в Уфе оценивается в 12 млн. долларов США. Его рост за последние 3 года в денежном и количественном выражении составлял примерно 10%, такие темпы роста рынка Интернета в столице сохранятся и в 2004 г. Сегодня в Уфе насчитывается около 0,2 млн. пользователей Интернета, в том числе 90–100 тыс. – домашних пользователей, 90% которых пользуются коммутируемым доступом в сеть (dial-up).

Итак, на сегодняшний день на рынке Интернет-доступа протекают процессы, которые наблюдаются в тех странах, где формирование этого рынка закончилось 5 и более лет назад. Речь идет о слияниях и поглощениях среди провайдеров — процесс, который неизбежно ведет к повышению концентрации предложения на рынке и росту его монополизированности. Отсюда можно заключить, что Россия демонстрирует не просто хорошие результаты в этих двух секторах. Если, в общем, по миру доходы от доступа и хостинга в 2003 году превысили 50 % от общих доходов отрасли связи, то в России они составляют пока 9 % (этот показатель очень высок, если принимать во внимание разницу в «возрасте» мирового и российского Интернета).

Возникновение и постоянное освоение конкурентами новых технологий предоставления Интернет-доступа, их инициативная рекламная политика, наличие инвестиционного потенциала, а также возрастающий спрос на новые, более совершенные услуги и технологии со стороны потребителей услуг создают объективную необходимость компанию «Уфа -online» активно включаться в борьбу за потенциальных клиентов и ресурсы. Резюме анализа внешних стратегических факторов предприятия представлено в таблице 2.1:

Таблица 2.1

Анализа внешних стратегических факторов (EFAS)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешние стратегические факторы | Вес фактора | Оценка фактора | Взвешенная оценка |
| Возможности |
| 1. Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей | 0,20 | 4 | 0,80 |
| 2. Появление новых технологий предоставления услуг доступа в Интернет (расширение возможностей выбора технологий Интернет-провайдерами) | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Развитие у населения потребности доступа в Интернет  | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. Развитие коммуникационной инфраструктуры городов | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5. Инвестиционный потенциал отрасли (наличие инвесторов, спонсорского капитала) | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 6. Появление квалифицированного персонала | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Угрозы |
| 1. Конкуренция на внутреннем рынке | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 2. Низкий уровень развития коммуникационной инфраструктуры провинции | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 3. Предполагаемое насыщение существующего сегмента рынка (крупных городов) | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 4. Компьютерная преступность | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 5. Новые технологии конкурентов | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 6. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Суммарная оценка | 1,0 | 31 | 3,1 |

Суммарная взвешенная оценка равна 3,1, следовательно, реакция предприятия на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей услуг компании, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом услуг и сервисом, а также состояния и развития конкурентной среды.

Одним из конкурентных преимуществ компании «Уфа -online» является наличие высококвалифицированного персонала - работу компании обеспечивают следующие специалисты:

- генеральный директор – занимается важнейшими организационными и финансовыми вопросами;

- главный менеджер – обеспечивает работу всего офиса компании, координирует действия персонала);

- бухгалтер;

- системный администратор (2 человека, круглосуточно) – обеспечивает работу всех серверов и компьютеров компании, а также локальной сети;

- помощник системного администратора;

- веб-мастер – отвечает за разработку и дальнейшее обеспечение работоспособности сайта компании, а также за различные сервисы, такие как почта, размещение страничек пользователей на сервере и пр.;

- круглосуточная служба поддержки – суппорты (3 человека) – отвечают на телефонные звонки и почтовые запросы абонентов, у которых возникли проблемы при работе с системой предприятия;

 - специалисты по техническому обслуживанию и ремонту оборудования (2 человека) – обеспечивают работоспособность оборудования компании;

- вспомогательный персонал (секретарь, курьер, охранник (2 человека).

Материально-техническая база: для организации бизнеса Интернет-провайдер «Уфа -online» арендует помещение площадью 150 м2. Здесь располагается и офис компании.

Перечень и оценка сильных и слабых сторон «Уфа -online» представлены в таблице 2.2:

Таблица 2.2

Анализа внутренних стратегических факторов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутренние стратегические факторы | Вес фактора | Оценка фактора | Взвешенная оценка |
| Сильные стороны |
| 1. Высокое качество предоставляемых услуг | 0,20 | 5 | 1,0 |
| 2. Наличие квалифицированного персонала | 0,10 | 4 | 0,4 |
| 3. Разнообразие услуг (широкий ассортимент) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Разумная ценовая политика (предоставление выгодных тарифов клиентам) | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 5. Использование инновационных технологий | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 6. Стабильное положение на рынке | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Слабые стороны |
| 1. Пассивная рекламная деятельность | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 2. Нет системы мониторинга обществ. мнения  | 0,15 | 2 | 0,3 |
| 3. Низкий уровень организационной культуры | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Суммарная оценка | 1,0 | 30 | 3,4 |

Из анализа слабых и сильных сторон деятельности предприятия следует, что управление внутренними ресурсами и потенциалом с учетом недостатков находится также на среднем уровне (хотя и несколько выше общей оценки учета внешних факторов), так как суммарная оценка составляет 3,4 балла. Недостаточное внимание менеджмента к рекламной стороне деятельности компании, отсутствие оперативной систематической информации о потребностях клиентов, необходимой для принятия эффективных управленческих решений, и низкий уровень организационной культуры, не позволяющий в полной мере использовать творческий потенциал высококвалифицированного персонала в интересах достижения цели предприятия (что особенно важно в сфере деятельности, тесно связанной с инновационными процессами), значительно ослабляет конкурентные преимущества компании «Уфа -online» на рынке услуг Интернет-провайдеров.

В настоящее время рынок услуг доступа в Интернет в Уфе представлен более чем 50 компаниями. Но, несмотря на такое обилие фирм Интернет-провайдеров спрос на услуги Интернет не уменьшается, что создает объективные предпосылки для развития отрасли. Многие из этих фирм предоставляют целый набор различных вариантов доступа в Интернет, а также спектр дополнительных услуг, как и компания «Уфа -online», значит они и являются ее потенциальными конкурентами.

Сервис компании «Уфа -online» отличается высоким качеством при относительно низкой цене, в этой связи фактическими конкурентами предприятия являются фирмы второго уровня иерархии рынка Интернет-доступа, обладающие такими же преимуществами. Новые провайдеры среднего уровня по некоторым характеристикам оказываются сегодня в более выгодном положении, чем работающие в данный момент старые, поскольку технология становится все более отработанной, аппаратура дешевеет, рынок развивается, число потенциальных пользователей растет, они в значительной степени могут воспользоваться трудами конкурентов, годами вкладывавших силы и средства в развитие инфраструктуры и маркетинг Интернет-услуг. Более того Интернет-провайдеры первого уровня иерархии не представляют серьезной конкуренции копаниям среднего звена, так как в основном ориентированы на предоставление услуг доступа крупным корпоративным клиентам. В качестве основных конкурентов «Уфа -online» можно выделить ЗАО "Комстар" (Конкурент № 1) и ЗАО "ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ" (Конкурент № 2). Для выделения стратегических групп конкурентов (СГК) необходимо построить позиционную карту СГК на основе корреляции показателей цены и качества услуг конкурирующих фирм (параметр качества включает скорость передачи/получения данных, чистоту и непрерывность сигнала, для почтового ящика – объем памяти; цена представлена безлимитными тарифами за месяц, что позволяет избежать несоответствия в способах расчета цены (почасовом и по объему информации). Исходные данные для построения позиционной карты СКГ приведены в таблицах 2.3 – 2.5.

Таблица 2.3

Значения показателей цены и качества услуг «Уфа -online» для построения позиционной карты СГК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п  | Наименование услуги | Цена, USD/мес. | Качество |
| 1 | Доступ в Интернет по коммутируемым линиям | 150 | 50 |
| 2 | Доступ в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) | 324 | 85 |
| 3 | Доступ в Интернет по спутниковому каналу | 334 | 92 |
| 4 | Доступ в Интернет по радиорелейной линии | 380 | 78 |
| 5 | Услуги электронной почты (почтовый ящик) | 0,1 | 30 |

Таблица 2.4

Значения показателей цены и качества услуг ЗАО «Комстар» (Конкурент № 1) для построения позиционной карты СГК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п  | Наименование услуги | Цена, USD/мес. | Качество |
| 1 | Доступ в Интернет по коммутируемым линиям | 130 | 55 |
| 2 | Доступ в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) | 390 | 76 |
| 3 | Доступ в Интернет по спутниковому каналу | 400 | 82 |
| 4 | Доступ в Интернет по радиорелейной линии | 460 | 80 |
| 5 | Услуги электронной почты (почтовый ящик) | 0,1 | 50 |

Таблица 2.5

Значения показателей цены и качества услуг ЗАО «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ» (Конкурент № 2) для построения позиционной карты СГК

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п  | Наименование услуги | Цена, USD/мес. | Качество |
| 1 | Доступ в Интернет по коммутируемым линиям | 120 | 50 |
| 2 | Доступ в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) | 550 | 90 |
| 3 | Доступ в Интернет по спутниковому каналу | 420 | 86 |
| 4 | Доступ в Интернет по радиорелейной линии | 500 | 89 |
| 5 | Услуги электронной почты (почтовый ящик) | 0,0 | 60 |

Выделение групп услуг конкурирующих фирм позволяет определить позиции услуг «Уфа -online» относительно соответствующих видов услуг конкурентов, а следовательно указывает на те продукты, которые наиболее подвержены конкуренции на рынке Интернет-услуг. Из Рисунка 1 видно, что первую группу конкурирующих продуктов образуют услуги коммутируемого доступа в Интернет (как самого первого, известного и разработанного вида доступа), основным конкурентом компании «Уфа -online» по услуге dial-up-доступа является ЗАО "Комстар", качество рассматриваемой услуги которого несколько выше при более низкой цене. Вторая группа конкурирующих услуг Интернет-доступа представлена услугами спутникового Интернета (конкуренты) и доступа по радиорелейной линии (предприятие).

Рисунок 2.1 Позиционная карта стратегических групп конкурентов (СГК)

Выделение групп услуг конкурирующих фирм позволяет определить позиции услуг «Уфа -online» относительно соответствующих видов услуг конкурентов, а следовательно указывает на те продукты, которые наиболее подвержены конкуренции на рынке Интернет-услуг. Из Рисунка 2.1 видно, что первую группу конкурирующих продуктов образуют услуги коммутируемого доступа в Интернет (как самого первого, известного и разработанного вида доступа), основным конкурентом компании «Уфа -online» по услуге dial-up-доступа является ЗАО "Комстар", качество рассматриваемой услуги которого несколько выше при более низкой цене. Вторая группа конкурирующих услуг Интернет-доступа представлена услугами спутникового Интернета (конкуренты) и доступа по радиорелейной линии (предприятие). Конкурентами для радиодоступа предоставляемого Предприятием выступают услуги спутникового доступа ЗАО «Комстар» и ЗАО «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ», но только по критерию качества, так как цены на спутниковые услуги у конкурентов выше. Так, следуя позиционной карте, можно выделить несомненные конкурентные преимущества ООО «Уфа -online» по предоставлению доступа в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) и через спутник, так как качество их относительно высокое и находится на уровне конкурентов, а цена значительно ниже. Следовательно, есть основания сконцентрировать внимание на развитии именно этих направлений для дальнейшего развития конкурентных преимуществ и закрепления позиции компании на рынке с услугой спутникового доступа в Интернет.

Необходимо отметить, что конкуренты предприятия широко известны в сфере предоставления услуг Интернет-доступа и занимают значительную долю рынка благодаря активной рекламной деятельности и эффективной организации связей с общественностью.

Для улучшения своей конкурентной позиции относительно ЗАО «Комстар» (Конкурент №1) и ЗАО «ЗЕБРА ТЕЛЕКОМ» (Конкурент №2) предприятию «Уфа -online» в первую очередь следует обратить внимание на проблему маркетинга (целесообразна организация в рамках предприятия системы мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей) или использование независимой консультационной поддержки в интересах получения информации, необходимой для прогнозирования спроса, планирования развития, сбыта; активизация рекламной деятельности и связей с общественностью, что также повлияет на увеличение объема реализации услуг); затем необходимо улучшить менеджмент на предприятии (возможно, за счет организации системы повышения квалификации персонала (в том числе совершенствование профессиональных качеств высшего руководства) и формирования корпоративной культуры, что создаст благоприятную среду для проявления инициативности сотрудниками, раскрытия их творческого потенциала в интересах достижения целей организации). Следующими по важности относительно Конкурента №1, согласно профилю КП, являются проблемы дальнейшего снижения стоимости услуг для потребителей, совершенствования качества сервисного обслуживания и услуг Интернет - доступа. Напротив, как уже отмечалось перед Конкурентом №2 предприятие имеет значительные конкурентные преимущества в области ценовой политики.

Для формирования продуктовой стратегии компании можно воспользоваться построением матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ). В ассортименте услуг компании существует 7 наиболее популярных (продаваемых) продукта, для которых и будет формироваться стратегия. Исходные данные для построения матрицы БКГ рассчитаны и приведены в таблице (показатель доли находим как отношение объема продаж определенного продукта к общему объему реализации услуг компании, умноженному на 100%).

Таблица 2.7

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Услуга | Объем продаж/ количество пользователей | Доля рынка, 2003 год, % |
| 2002 год | 2003 год | Предприятие | Конкурент №1 |
| 1 | Доступ в Интернет по коммутируемым линиям  | 10293 | 8021 | 30 | 14 |
| 2 | Подключение к серверу через Dial-up | 124 | 36 | 0,3 | 2,0 |
| 3 | Доступ в Интернет по технологии xDSL  | 704 | 5523 | 29 | 25 |
| 4 | Доступ в Интернет по спутниковому каналу | 156 | 609 | 6 | 4 |
| 5 | Доступ в Интернет по радиорелейной линии | 369 | 1914 | 10 | 25 |
| 6 | IP-телефония | 280 | 548 | 5 | 5 |
| 7 | Хостинг | 187 | 456 | 4 | 2,5 |
|  | Сумма: | 13585 | 21455 |  |  |

На основе этих данных определяем темпы роста, относительную долю рынка (ОДР) и долю продуктов в общем объеме реализации услуг предприятия (таблица) для дальнейшего построения матрицы БКГ и формирования продуктовой стратегии предприятия.

Таблица 2.8

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | № услуги (согласно перечню продуктов в таблице) |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Темпы роста рынка | 0,78 | 0,29 | 7,84 | 5,9 | 6,19 | 1,96 | 2,4 | 2,75 |
| Относительная доля рынка | 2,14 | 0,15 | 1,16 | 1,5 | 0,4 | 1,0 | 1,6 | 1,26 |
| Доля продукта в общем объеме реализации предприятия | 37,43 | 1,68 | 25,7 | 2,83 | 8,92 | 2,55 | 2,1 | 20,2 |

Определяем центральную линию матрицы БКГ, для чего находим середину интервала максимального и минимального значений ОДР : (2,14– 0,15) : 2 = 0,99.

Матрица БКГ для услуг компании «Уфа -online», 2003 год

На основе матрицы БКГ определю следующие стратегии развития (деловые стратегии) продуктов:

Продукты 1, 8, 7, 6 располагаются в секторе «дойная корова» матрицы БКГ. Услуги доступа в Интернет по коммутируемым линиям (подключенные пользователи) (1) и аренда программных продуктов (8) дают значительные положительные потоки прибыли. Но темпы роста рынка услуги коммутируемого доступа в Интернет стремительно сокращаются, что дает основания говорить о вероятности уменьшения доли рынка данной услуги в 2006 г., т.к. многие пользователи переходят к более качественным и удобным способам доступа в Интернет (переподключение). Поэтому относительно услуги 1 целесообразно придерживаться стратегии получения максимально возможной прибыли от предоставления коммутированного доступа в Интернет оставшимся пользователям и вкладывать инвестиции в развитие услуг – «звезд». Относительно услуги 8 следует придерживаться стратегии удержания рынков с сохранением существующей доли рынка. Услуги IP-телефонии (6) и хостинга (7) имеют меньшие объемы реализации, но также занимают значительную долю рынка и являются перспективными в отношении прибыльности.

Продукты 3 и 4 располагаются в секторе «звезда» матрицы БКГ. Это означает, что услуги доступа в Интернет по выделенной линии (технологии xDSL и оптоволокно) и доступа в Интернет по спутниковому каналу могут давать значительные положительные потоки прибыли, если в них будут вложены соответствующие инвестиции. Для них характерна стратегия роста. Они требуют значительных инвестиций для расширения доли рынка и роста объемов продаж. Их инвестирование может осуществляться за счет финансовых средств, образующихся после реализации продуктов 1, 8, 7, 6.

Продукт 5 (услуга доступа в Интернет по радиорелейной линии) располагается в секторе «проблема» матрицы БКГ, при соответствующем пристальном к нему внимании, поддержке инвестициями и сохранении динамичного роста темпов развития, он способен перейти в сектор «звезда». После чего он будет способен приносить значительные потоки прибыли. К нему следует применить стратегию роста, увеличения объемов реализации.

Продукт 9 располагается в секторе «собака» матрицы БКГ. Услугу одключения к серверу через телефонные линии с помощью технологии Dial-up следует вывести с рынка и применить к нему стратегию «сбора урожая», что означает: получение всех возможных выгод от него, а затем сворачивание деятельности по его реализации.

**Заключение**

Разработка стратегии предприятия на основе комплексного изучения и анализа показателей деятельности организации с помощью различных методов оценки конкурентных преимуществ, стратегических факторов внешней и внутренней среды – важное условие эффективного функционирования и развития любого предприятия в долгосрочной перспективе.

Пока все рынки, на которых действует фирма, растут, сохраняя стабильность, можно определить перспективы ее развития, изучив тенденции в прошлом. Но когда у фирмы нет четких и стабильных перспектив роста, она сталкивается с необходимостью дифференцировать оценки внешних условий деятельности: тенденций, проблем, благоприятных возможностей. Для этого необходимо выделять стратегические зоны хозяйствования. Далее возникает необходимость выделения внутри фирмы подразделений, ответственных за определенную СЗХ. Эти подразделения называются стратегическими хозяйственными центрами.

В виду нестабильности ресурсного обеспечения, неопределенности и сложности, развития технологий и социально-экономических условий может оказаться желательным выделение во внешней среде фирмы соответственно зон стратегических ресурсов, зон стратегических технологий и групп стратегического влияния.

Следующим этапом стратегического анализа является этап, в котором определяются перспективы фирмы в каждом СЗХ. Их определяют по тем возможностям, которые открываются в данной СЗХ, что измеряется оценками перспективы спроса и рентабельности в данной зоне, и уровнем экономической, социально-политической и технологической нестабильностями.

Фирма должна выбрать для себя свой конкретный статус в каждом из СЗХ. Здесь измерителями служат соотношения между капиталовложениями фирмы и оптимальным объемом капиталовложений для конкретной СЗХ. Так же измерителем является соотношения между стратегией фирмы и оптимальной стратегией, управленческими возможностями и тем, чем должны располагать сильнейшие конкуренты в данной СЗХ.

Определив для себя дальнейшие перспективы, фирма может либо принять их, либо уйти, отказаться от данной СЗХ. Фирма так же может изменить свой выбор конкурентного статуса.

Выбор осуществляется в несколько приемов. В первую очередь определяется оптимум стратегических позиций, с которых фирма начинает свою деятельность, добиваясь положения ведущего конкурента в данной СЗХ.

 Далее определяется запас времени для возможности сделать своевременный поворот. А затем уже делается подсчет насколько оптимальный выбор сможет улучшить отдачу капиталовложений фирмы. Если улучшения не предвидятся, то фирма начинает рассматривать альтернативные варианты решения: снижения требований к оптимуму и сокращения капиталовложений, другими словами, выжать все до конца. Либо происходит уход из данной СЗХ.

СЗХ, в которой при оптимальном выборе возрастает отдача капиталовложений, должна сопоставляться с другими СЗХ. Существует два способа сравнения. Это применение минимального коэффициента отдачи, анализа полного набора, с которого начинается дополнительное финансирование развития. Если общее соотношение, состав и набор СЗХ оказываются неопределенными, то к применению минимального коэффициента отдачи следует относиться с осторожностью.

В рамках данной работы дана характеристика предприятия Интернет-провайдера ООО «Уфа -online», проведен анализ внешней и внутренней среды компании, выявлен круг проблем предприятия на современном этапе развития и выделены приоритетные; на основе результатов анализ конкурентов и применения анализа на основе портфельных матриц, разработана стратегия организации; по результатам расчетов темпов роста рынка услуг Интернет-доступа и относительной доли рынка услуг компании построена матрица БКГ и разработана продуктовая стратегия предприятия, дан прогноз состояния продуктового портфеля компании «Уфа-online» на 2006 год; на основе разработанной по результатам конкурентного анализа стратегии и продуктовой стратегии предложена общая стратегия деятельности предприятия и дана оценка ее эффективности, предложены некоторые рекомендации по реализации выбранной стратегии.

**Список использованной литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Интернет версия книги находится по адресу www.strategy.bos.ru
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 495с.
3. Виханский О. Стратегическое управление. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296с.
4. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания. Пер. с анг. М.: «Финпресс», 2000. – 383с.
5. Гольдштейн Г. Л. Стратегический менеджмент. – Т.: Изд-во ТРУТУ, 2003. –125с.
6. Карами А., Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент. – М.: «Юнити», 2005. – 579с.
7. Клиланд У. Стратегическое планирование в организациях. –М, 2000.
8. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. Девятое издание. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 128с.
9. Голубков Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // «Маркетинг в России и за рубежом», №3, 2000
10. Ефремов В. С. Организация, бизнес-системы и стратегическое планирование // «Менеджмент в России и за рубежом», №2, 2003
11. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации // Проблемы теории и практики управления. №4, 2001

13. Шамолин М. //«Мыслить стратегически»// "Вестник McKinsey, №2, 2002

1. www.businessman.ru Курс лекций по стратегическому планированию.

Приложение 1

Рис. 1.1 Решетка планирования СХЕ

**Приложение 2**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инвестированиеи рост | Инвестированиеи рост | Избирательность |
| Инвестированиеи рост | Избирательность | Сбор урожаяУход с рынка |
| Избирательность | Сбор урожаяУход с рынка | Сбор урожаяУход с рынка |