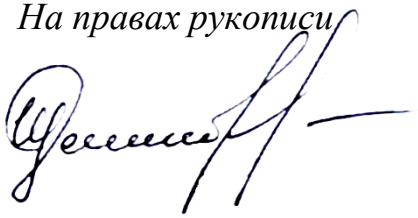
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

На правах рукописи



ЩЕПИЛОВ ОЛЕГ ИВАНОВИЧ

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА

Специальность: 5.2.6 – Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
доцент Н.А. Димитриади

Москва – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА 13
1.1. Компоненты системы стратегического управления бизнесом 13
1.2. Разработка корпоративной стратегии и бизнес-стратегий в современных коммерческих компаниях 17
1.3. Сценарный анализ как инструмент прогнозирования развития ситуации в отрасли 22
Выводы по главе 1 28
ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ РУКОВОДИТЕЛЯМИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ 29
2.1. Концептуальная модель стратегического управления на основе использования сценарного анализа 29
2.2. Подходы менеджмента компаний к выбору новых направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии 46
2.3. Подходы менеджмента компаний к трансформации товарной стратегии в рамках реализации стратегического управления бизнесом 69
Выводы по главе 2 85
ГЛАВА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА 88
3.1. Динамика машиностроительной отрасли на современном этапе экономического развития 88
3.2. Разработка методики формирования компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий 102
3.3. Использование сценарного анализа при разработке бизнес-стратегии . 125
Выводы по главе 3 168
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 171

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... 175
Приложение А. Результаты изучения трактовки топ-менеджментом компаний смысла понятия «конкурентоспособность компании» 200
Приложение Б. Данные о компонентном составе каждой группы критериев, применяемых компаниями при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового направления деятельности..... 203
Приложение В. Данные, отражающие интенсивность использования топ-менеджментом изученных организаций каждого конкретного типа каждого конкретного вида источника информации при выборе и отказе от выбора нового направления деятельности..... 208
Приложение Г. Данные о подходах руководителей изученных организаций к проведению маркетингового анализа 211
Приложение Д. Данные о компонентном составе каждой группы критериев, применяемых компаниями при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги) при формировании продукторого портфеля в рамках разработки товарной стратегии 214
Приложение Е. Данные об интенсивности использования менеджментом компаний каждого конкретного типа каждого конкретного вида источника информации при выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги) 218
Приложение Ж. Перечень предлагаемых автором источников, методов получения и обработки необходимой информации для использования на каждом этапе реализации методики разработки компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий 220
Приложение И. Матрицы совместимости первичных и вторичных проекций..... 222
Приложение К. Стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании, разработанные в рамках сценариев, вошедших в квадрант 1 (Высокая доступность сырья/ комплектующих/Низкий платежеспособный спрос) 233

Приложение Л. Целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей и недостаточной поддержки компаний-покупателей 235
Приложение М. Специфика экономической ситуации в условиях низкой доступности сырья/комплектующих и высокого платежеспособного спроса..... 239
Приложение Н. Стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании, разработанные в рамках сценариев, вошедших в квадрант 4 (Низкая доступность сырья/ комплектующих/Высокий платежеспособный спрос) 242
Приложение П. Целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях эффективной государственной поддержки деятельности компаний-покупателей..... 244
Приложение Р. Результаты анализа содержимого Матрицы совместимости вторичных проекций первичной проекции «Получение субсидий производителем» 248

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Стратегическое управление представляет собой важный компонент деятельности руководителей коммерческих компаний. Одним из аспектов развития стратегического менеджмента является формулирование стратегий, описывающих организацию функционирования компании на целевом рынке в течение средне- и долгосрочного периода. Достаточно часто при разработке стратегий используются стратегические инструменты, преимущественно ориентированные на оценку текущей ситуации на рынках, при этом анализу потенциальных изменений бизнес-среды уделяется ограниченное внимание.

Определенный прогресс в повышении эффективности разрабатываемых стратегий может быть достигнут на основе использования методов моделирования ожидаемых изменений бизнес-среды, к которым можно отнести разработку прогнозов и сценарный анализ. Интенсивная динамика современной бизнес-среды свидетельствует в пользу потенциально более высокой эффективности сценарных методов при разработке стратегий, которые, в отличие от прогнозов, разработаны в недостаточной степени.

Являющийся основой процесса разработки корпоративной стратегии анализ направлений деятельности компании, включающий в себя принятие обоснованных решений о продолжении деятельности в приносящих прибыль отраслях, свертывании бизнеса в неперспективных областях и инвестировании освобождающихся ресурсов в новые для компании перспективные направления деятельности, может служить важным инструментом улучшения рыночных позиций предприятия. Создание обоснованных структурированных систем оценки направлений деятельности компании, систем выбора менеджментом в каждом конкретном случае оптимальных функциональных стратегий с использованием адекватной структуры критериев, источников и методов обработки информации может способствовать разработке более эффективных корпоративных и конкурентных стратегий.

При этом наиболее перспективным аспектом в этом плане представляется обоснованная минимизация рассматриваемых специалистами сценариев с целью использования ограниченного количества обеспеченных ресурсами стратегий. Обоснованное ограничение количества генерируемых менеджментом сценариев может позволить снизить трудоемкость сценарного анализа и послужить основой разработки эффективных стратегий.

Перечисленные выше соображения обусловливают актуальность данной диссертационной работы.

Степень научной разработанности проблемы. Разработке различных аспектов стратегического управления посвящены публикации Т. Албегова, Ф. Вирсема, Р. Гранта, Н. Димитриади, М. Доорасами, М. Канта, Козюбро, В. Реутова, М. Трейси, А. Тумашевич, В. Ячменевой и др. Обогащение научного знания в области сценарного анализа сформировано на основе трудов Г. Абдыбаева, В. Губанова, Е. Звоновой, А. Коряковского, Л. Коссович, Г. Куисено, Дж. Кулот, Е. Луценко, О. Пироговой и др. Однако остаются достаточно актуальными вопросы обоснованной идентификации наиболее вероятных сценариев развития ситуации в отраслях и на конкретных целевых рынках. Наряду с этим, имеют место определенные пробелы в вопросах алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий на основе использования конкретных механизмов достижения целей компании и стратегических инструментов.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в обосновании и формулировании теоретико-методического подхода к развитию методов стратегического менеджмента на основе использования технологий и методов сценарного анализа.

Реализация цели предусматривает решение следующих задач:

− проанализировать возможные направления развития методов стратегического менеджмента;

− изучить особенности разработки стратегий менеджментом современных коммерческих компаний, обеспечивающих их

конкурентоспособность на целевых рынках и в целом, проанализировать потенциальные преимущества использования сценарного анализа при разработке стратегий и специфику используемых на практике инструментов сценарного анализа;

− сформировать концептуальную модель разработки стратегий на основе использования сценарного анализа;

− изучить применяемые в практическом менеджменте подходы к корректировке направлений деятельности компании и содержимого продуктового портфеля в рамках реализации стратегического управления;

− предложить теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев, позволяющий снизить трудоемкость сценарного анализа, проводимого в рамках стратегического процесса;

− предложить методику разработки бизнес-стратегии на основе использования сценарного анализа.

Объектом исследования является процесс реализации стратегического управления при разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе реализации стратегического управления при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегий.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК. Основные положения, выводы и результаты диссертационной работы соответствуют п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы» паспорта специальности 5.2.6 - Менеджмент.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили концептуальные научные исследования по разработке корпоративных и конкурентных стратегий коммерческих компаний, а также эмпирические исследования отечественных и иностранных специалистов.

Инструментарно-методический аппарат исследования включил в себя общенаучные методы: анализа, синтеза, индукции, аналогий; сравнительной и логической обработки информации: структурно-логического и семантического анализа результатов экспертных интервью и анкетных опросов, табличного и графического представления информации, обработку полученных данных при помощи инструментов пакета MS Excel.

Информационную базу исследования составили актуальные законодательные акты Российской Федерации, представленная в периодических изданиях и Интернет-ресурсах аналитическая и статистическая информация, публикации отечественных и зарубежных специалистов в специализированных научных изданиях и в сети Интернет, научные материалы, представленные в электронной научной библиотеке elibrary.ru, а также в англоязычных базах научных статей 1Science, ProQuest и EBSCO.

Рабочая гипотеза исследования базируется на предположении о том, что эффективность разрабатываемых менеджментом стратегий может быть повышена путем применения методов сценарного анализа, проводимого в условиях обоснованной минимизации рассматриваемых специалистами сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий с использованием конкретного набора стратегических инструментов.

Научная новизна диссертационной работы состоит в теоретико-методическом обосновании, концептуальном моделировании и разработке методики использования сценарного анализа при разработке стратегий, а также алгоритма выбора компонентного состава формируемых сценариев, позволяющего повысить эффективность разрабатываемых корпоративных и конкурентных стратегий.

В результате диссертационного исследования получены и выносятся на защиту **следующие результаты, содержащие элементы научной новизны**:

1. Предложена *концептуальная модель* разработки стратегии на основе

сценарного анализа с использованием построения карты рынка и формирования сценариев как результата взаимодействия проекций драйверов внешней среды (первичных, вторичных) и ответных реакций стейкхолдеров с последующей разработкой стратегии для каждого сценария, также предложен *укрупненный алгоритм разработки стратегий компании*, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентного состава сценариев, генерации проектов сценариев, нивелирующих последствия наступления возможных рисков при реализации определенных целей компании для каждого специфического состояния экономической ситуации на целевом рынке, шаги по переходу к обновлению и разработке бизнес-стратегий для выделенных по определенным критериям сценариев.

2. Выявлены «узкие» места в подходах менеджмента к выбору новых направлений деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии, характеризующиеся анализом недостаточного количества критериев оценки перспективности потенциальных областей деятельности, использованием ограниченного набора источников информации, ограниченным применением методов моделирования, прогнозирования, стратегического, конкурентного и маркетингового анализа; определены «узкие» места в подходах менеджмента к использованию функциональных стратегий, характеризующиеся приоритетом оптимизации товарной стратегии в качестве основы улучшения рыночных позиций, а также наличием существенных дефектов в организации выбора новых компонентов продуктового портфеля: недооценкой важности взаимосвязи характеристик новой продукции со стратегическими целями компании, использованием ограниченного числа критериев оценки перспективности нового продукта, использованием недостаточного набора источников информации, игнорированием важности анализа финансовых показателей деятельности конкурентов и уровня цен конкурирующих продуктов. Предложены *структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании, последовательность*

необходимых подготовительных мероприятий перед разработкой стратегий, а также *комплекс информационно-методического обеспечения процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа*, способствующие повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании.

3. Разработан и обоснован *теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев* при проведении сценарного анализа в рамках стратегического процесса, предусматривающий выделение на основе систем балльных оценок ключевых драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров, индентифицируемых по интенсивности влияния на максимальное число компонентов карты рынка, фильтрацию первичных проекций ключевых драйверов по влиянию на наиболее важные компоненты карты рынка, а также формулирование вторичных проекций в соответствии со спецификой интересов наиболее влиятельных стейкхолдеров, создание ограниченного количества компонентов на основе анализа совместимости проекций.

4. Разработана *методика формирования компонентного состава сценариев* при проведении сценарного анализа, реализующая предложенный автором подход, основанная на аргументированной минимизации числа рассматриваемых факторов и количества подлежащих анализу сценариев, включающая в себя выделение с помощью предложенных матриц «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» наиболее мощных драйверов и наиболее влиятельных стейкхолдеров и последующее формирование компонентного состава разрабатываемых наиболее важных сценариев на основе логического анализа совместимости проекций.

5. Разработан *алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий*, включающий в себя сценарное моделирование для специфических состояний экономической ситуации, зависящих от сочетаний состояний факторов, несущих компании наибольшие риски, идентификацию в рамках

каждой цели компании возможных ответных действий менеджмента на турбулентность факторов экономической ситуации и реакций на нее компонентов карты рынка, агрегацию с целью выделения сценариев, предусматривающих разработку корпоративных и бизнес-стратегий, анализ ключевых факторов успеха на целевом рынке в рамках каждого выделенного сценария при разработке бизнес-стратегии.

Теоретическая значимость результатов диссертационной работы связана с обоснованием и разработкой авторского подхода к организации сценарного анализа с использованием обоснованной минимизации генерируемых менеджментом сценариев на основе идентификации наиболее важных аспектов взаимодействия драйверов внешней среды и действий стейкхолдеров на наиболее актуальных компонентах карты целевого рынка, а также разработкой алгоритма перехода менеджмента от генерации сценариев к разработке бизнес-стратегий и корпоративной стратегии.

Практическая значимость диссертационной работы связана с возможностью применения разработок автора в практике стратегического управления коммерческими компаниями с целью повышения конкурентоспособности бизнеса на основе использования предложенной автором методики сценарного анализа, исправления выявленных «узких» мест в процессах формирования корпоративной стратегии и товарной стратегии. Полученные автором результаты могут быть использованы в учебном процессе в рамках лекционных и практических занятий по дисциплинам: «Системный подход в стратегическом управлении», «Современные методы и технологии исследований в менеджменте», «Методы принятия управленческих решений».

Степень достоверности и апробация результатов. Основные положения и результаты проведенных автором исследований и сформулированные им выводы обсуждались на международных научно-практических конференциях, прошедших в Екатеринбурге (10 февраля 2021 г.), Москве (22 июля 2021 г.), Ростове-на-Дону (15-16 марта 2022 г. и 21 апреля

2022 г.).

Разработанные в рамках диссертационной работы рекомендации внедрены в деятельность ряда коммерческих компаний (ООО «Карговилл», ООО «Бонум», ООО «Транзит-Дон», Ростовское региональное агентство поддержки предпринимателей (РРАПП), а также в учебный процесс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ).

Публикации результатов исследования. Результаты диссертационного исследования отражены в 11 научных работах, из которых 5 статей опубликовано в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, определенных ВАК Минобрнауки России, 1 статья опубликована в издании, индексируемом в международной базе данных Scopus, опубликована 1 монография. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составляет 6,95 авторских печатных листов.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации соответствует цели и задачам, а также логике проведенного исследования. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список использованных литературных источников и 14 приложений. В работе 199 страниц основного текста, в текст включены 33 таблицы и 25 рисунков. Список литературы состоит из 218 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Компоненты системы стратегического управления бизнесом

Коммерческие компании стремятся к достижению своих целей на выбранных менеджментом целевых рынках [156], реализуя различные стратегии в условиях складывающейся конкурентной ситуации [160]. По мнению одного из современных авторов [144], стратегия представляет собой комплекс способствующих повышению ценности компании решений, учитывающих интересы всех стейкхолдеров и предполагающих использование различных механизмов построения конкурентного преимущества с целью получения экономических выгод, недоступных конкурирующим компаниям; при этом целесообразно различать стратегии различного уровня – корпоративные, деловые (бизнес-стратегии) и функциональные [62]. Стратегическое управление используется в различных отраслях экономики и бизнеса [80,112], в том числе, во внешней торговле [87]; принимаемые менеджментом управленческие решения чаще всего нацелены на повышение уровня экономической устойчивости участников рыночной деятельности [111] и увеличение масштабов бизнеса.

Зарубежный специалист [144] относит к основоположникам стратегического менеджмента А. Чандлера (указавшего на необходимость координации различных элементов управления бизнесом), И. Ансоффа (разработавшего теоретическую базу стратегического управления, а также основы GAP-анализа), Ф. Селзника (заложившего основы SWOT-анализа), П. Друкера (обосновавшего важность формулирования целей деятельности) и М. Портера (разработавшего ряд важнейших концепций стратегического менеджмента). К наиболее значимым основам стратегического менеджмента также можно отнести «портфельную теорию» Х. Марковица [144].

По мнению авторов одного из исследований [131], к «точкам отсчета» развития концепций стратегического менеджмента можно отнести труды Ф. Тэйлора, развитие в 1930-е годы методов прогнозирования развития экономической ситуации, а также переориентацию бизнеса с управления производством на удовлетворение спроса. Эти авторы [131] полагают, что основы стратегического менеджмента были заложены В. Ньюманом [198], К. Эндрюсом [115], И. Ансоффом [15] и М. Портером [18,19].

Современные специалисты указывают на позитивное влияние стратегического планирования на результаты коммерческой деятельности [117], при этом очень важен контроль реализации стратегий [194]. Один из современных авторов [130] возвращается к примеру А. Чандлера, демонстрирующему важную роль планирования диверсифицированного бизнеса топ-менеджментом компаний General Motors, Sears, Standard Oil и DuPont в достижении этими компаниями успеха на различных рынках. Таким образом, интеграция диверсифицированной коммерческой деятельности относится к основным задачам стратегического менеджмента [130,207]. Стратегическое мышление предполагает оптимальное использование доступных ресурсов в соответствии с ожидаемыми изменениями среды ведения коммерческой деятельности. Современные специалисты уделяют существенное внимание структуре стратегического процесса [17] и поиску источников формирования менеджментом конкурентных преимуществ [130], используя ресурсную концепцию стратегического менеджмента [130]. Соответственно, стратегия в целом связывает цели организации со средствами их достижения [173].

Реализация эффективных стратегий различного уровня позволяет компаниям улучшить свои рыночные позиции [31, 49, 58, 79, 86, 119,136], при этом определенную роль играют привлекательные для целевых рынков свойства выпускаемых этими компаниями продуктов [41, 75, 137, 187,152]; в качестве ключевых компонентов конкурентной среды рассматриваются реализуемые участниками стратегии, установленные нормы организации

функционирования бизнеса и система экономической координации [69]. Обострение конкурентной борьбы побуждает менеджмент к разработке стратегий привлечения и удержания клиентов [136]; при этом конкуренция выходит на уровень международных, динамично изменяющихся структур, в частности, глобальных систем товародвижения [186].

В качестве наиболее важных аспектов роста стоимости современной компании можно выделить выбор направлений деятельности компании (относящийся к разработке корпоративной стратегии) и специфику деятельности менеджмента на целевых рынках, организовываемую в рамках разрабатываемых менеджментом бизнес-стратегий [64]. Зарубежный специалист [173], характеризуя особенности корпоративной стратегии, бизнес-стратегии и функциональных стратегий [8], определяет корпоративную стратегию, как общий подход к управлению различными направлениями деятельности компании и продуктовыми линиями.

Сформированные при разработке корпоративной стратегии бизнес-единицы работают в выбранных менеджментом областях коммерческой деятельности [196], при этом селективная оптимизация управления одним конкретным бизнес-проектом [25] (с. 45-46) признается бесперспективной.

Выделенные автором основные области активности менеджмента компаний при реализации корпоративной стратегии [10] представлены на рисунке 1.1.

Примечание: разработано автором

Рисунок 1.1 – Схема областей активности менеджмента компаний при реализации корпоративной стратегии

Вопросам разработки бизнес-стратегии также посвящен целый ряд исследований [20, 183, 196]; группа отечественных авторов [40] провела глубокий анализ понятия «конкурентная стратегия» и систематизировала используемые компаниями конкурентные стратегии, описав их основные типы и охарактеризовав взаимосвязь конкурентной стратегии и маркетинговой стратегии компании.

Разработка обоснованных стратегий требует анализа достоверной информации о рынке, тенденциях спроса, действиях конкурентов. Конкурентную позицию компании, в первую очередь, можно охарактеризовать величиной доли рынка, занимаемой ее продукцией [168], с целью прогнозирования уровня конкурентоспособности компании в долгосрочном аспекте могут быть использованы параметрический анализ и рейтинговые оценки [168]; перспективы трансформации рыночных позиций предприятия также можно оценить по финансовым показателям [67,83].

Чаще всего конкурентный анализ проводится с целью разработки либо корректировки конкурентной стратегии (бизнес-стратегии) [31]; инструментарий создания бизнес-стратегии может включать в себя ABC-анализ и матрицу Маркон [95], а также использование регрессионных моделей [82]; для оценки веб-сайтов розничных сетей предлагается использование алгоритмов поисковых систем [139].

Отметим, что «применение эмпирических инструментов [143] позволяет достаточно детально проанализировать динамику изменения спроса, особенности покупательского поведения в условиях изменения отпускных цен, а также оценить перспективность возможного репозиционирования продуктов на целевых рынках» [103]. Многие исследователи [43, 44, 64, 76, 89, 91] широко используют матричные инструменты менеджмента, методы многокритериальных оценок и анализа иерархий, одним из современных исследователей разработаны алгоритм и программные продукты для проведения конкурентного анализа [63]. Математические методы

моделирования рыночных процессов и трансформации конкурентной среды [38] становятся все более популярными.

В то же время автор опубликованного в конце 1980-х годов исследования [149] обращает внимание на необходимость более четкого очерчивания методологии разработки стратегий и структуры стратегического процесса, в других исследованиях [196] указывается на ограниченность многих стратегических инструментов и целесообразность совершенствования структуры стратегического процесса [179].

Оценка влияния товарной стратегии на уровень рыночной позиции компании нуждается в дополнительном обсуждении, как, впрочем, и других факторов, в частности роли анализа менеджментом направлений деятельности компании.

1.2. Разработка корпоративной стратегии и бизнес-стратегий в современных коммерческих компаниях

Эффективность коммерческой деятельности компании зависит от целого ряда факторов [88]. В качестве инструмента стратегического управления бизнесом может использоваться трансформация бизнес-портфеля, включающего в себя списки направлений деятельности компании и соответствующих бизнес-единиц, каждая из которых выпускает определенный ассортимент продукции [39]. Многие специалисты указывают на важную стратегическую роль, как товарной стратегии компании, так и собственно текущего наполнения продуктового портфеля. В частности, один из современных исследователей [22] рассматривает продуктовый портфель компании в качестве инструмента формирования стратегического потенциала и конкурентоспособности промышленной корпорации, в другом исследовании [23] изучаются подходы к изменению организационной структуры предприятия при трансформации ассортимента выпускаемой данным предприятием продукции. Многие специалисты указывают на важную роль

товарной стратегии [85] в структуре корпоративной стратегии и бизнес-стратегий, в том числе для достижения запланированного уровня прибыльности ее деятельности [32].

Товарные стратегии определяют количество и разнообразие выпускаемых компанией продуктов, направления продуктовых инноваций, области использования продукции компании, а также особенности дизайна выпускаемых компанией продуктов [204, с. 359]. Включение в товарный портфель новых продуктов представляет собой очень важный источник роста бизнеса, в то же время, этот процесс сопряжен с риском неудач [204, с. 381-382], как и трансформация товарной стратегии каждой бизнес-единицы [93]; зарубежные авторы [154] подчеркивают важность управления существующим товарным ассортиментом (с учетом нахождения продуктов на различных этапах своего цикла жизни). Специфика цикла жизни продукта достаточно подробно описана современными авторами [196], в одном из современных исследований [56] предлагается выделять в структуре продуктового портфеля две группы товаров: поддерживающие и стратегические. В другом исследовании [28] описываются наиболее актуальные проблемы разработки и реализации товарной стратегии – необоснованное концентрирование усилий компаний на ранее освоенных рынках, «каннибализм» новыми продуктами условно «старых» товаров, недостаточно точная идентификация ожиданий целевых групп и направлений их трансформации, разработка/выпуск нерентабельных продуктов.

По мнению одного из современных специалистов [127,128], даже при использовании наиболее успешных моделей товарной стратегии их целесообразно тщательно «увязывать» с реализуемой компанией бизнес-стратегией. В качестве отдельного вопроса целесообразно рассмотреть возможную роль и место товарной стратегии крупной компании в структуре корпоративной стратегии, определяющей основные направления деятельности компании и характеристики целевых рынков; при этом

корпоративная стратегия в целом определяется, как процесс формирования взаимосвязей между рядом динамически изменяющихся факторов [200].

В одном из исследований [29] диверсификация ассортимента выпускаемой компанией продукции рассматривается в качестве инструмента повышения экономической эффективности деятельности предприятия. Еще в одном отечественном исследовании [70] указывается на важность высокого уровня гибкости товарных стратегий в достижении запланированных результатов коммерческой деятельности компании; один из отечественных авторов отмечает, что конкурентоспособность продукта – не единственный компонент конкурентоспособности компании [65].

Один зарубежный специалист [125] выделяет 4 основных компонента товарной стратегии – целевые рынки, на которые ориентирован новый продукт, комплекс характеристик продукта, используемые при производстве продукта технологии, а также программы продвижения продукта на целевых рынках, акцентируя внимание на важности фактической емкости рынка, потенциале его роста и особенностей конкурентной ситуации. Другой зарубежный автор [177] предлагает рассматривать стратегию развития продукта в виде дорожной карты, определяющей направленные на разработку и реализацию продукта действия менеджмента, имеющие своей целью построение устойчивого конкурентного преимущества, достижение запланированных показателей роста бизнеса и объемов получаемой прибыли.

Группа авторов [123] выделила 4 основных подхода к формулированию товарных стратегий – ориентированный на особенности спроса, ориентированный на объем продаж, ориентированный на свойства реализуемого продукта и ориентированный на анализ внешних факторов. Еще один зарубежный автор [197] описывает этапы процесса выбора (в виде генерации идей) и создания нового продукта, а также основные стратегии развития продукта на разных этапах цикла его жизни. При разработке товарных стратегий могут быть использованы различные инструменты [94],

включая матрицы Фута, Коула и Белдинга, модель Фишбейна, модель «5 конкурентных сил М. Портера» и индекс Гиршмана-Герфиндаля.

Исключение продукта из товарного портфеля компании может быть произведено при низком уровне его прибыльности, «устаревании» продукта и в случае существенной трансформации бизнес-стратегии компании [204, с. 377]. В другом исследовании [61] на первое место в разработке товарной стратегии (в хлебопекарной отрасли) ставится маржинальный доход предприятия, автор также обращает внимание на возможность сужения ассортимента выпускаемой продукции, связывая свое предложение, прежде всего, со стремлением достичь оптимального уровня понимания торговым персоналом особенностей каждого продукта. Еще в одном исследовании [36] предлагается отдельно рассматривать доходность производства и реализации каждого продукта, при этом постоянные затраты (включая затраты на управление) могут быть оценены на основе использования маржинальной прибыли. Другой автор [24] предлагает основывать товарную стратегию на уровне инвестиционной привлекательности продуктов, оцениваемой по параметрам коммерческой эффективности и конкурентоспособности каждого продукта; в качестве важного аспекта стратегического управления выделяется ревизия/обновление портфеля брендов компании [27]. Отечественными специалистами [73] предложен ряд коэффициентов (в частности, коэффициент инновационности ассортиментной политики) и оригинальная модель оптимизации ассортимента. Развитие инновационного компонента товарной стратегии может помочь в преодолении отечественными производителями лекарственных препаратов многих сложностей, включая импортозависимость, наличие на рынке фальсифицированных лекарственных средств и пр. [7474]. На важность эффективного выбора включаемых в товарную стратегию компании новых продуктов указывают и другие авторы [34]. Отечественные специалисты [35] выделяют наиболее важные факторы эффективности инновационных программ, в частности, включая в них планирование,

разработку стратегий развития товара и выбор стратегии его продвижения, обоснованную идентификацию целевых рынков и др.

Одним из зарубежных специалистов [129] опубликованы обзоры моделей товарной стратегии, в частности, модель «Лучшие практики управления продуктовым портфелем» (Product Portfolio Management Best Practice) ориентирована на оптимальное управление ресурсами, построение конкурентных преимуществ и достижение целевых показателей возврата инвестиций. Модель «Лучшие практики разработки новых продуктов» (New Product Development Best Practice) предполагает оценку эффективности разработки и реализации новых продуктов по нескольким измерениям, включающим в себя разрабатываемую/используемую стратегию, компоненты, характеризующие организацию в компании процесса разработки продукта, а также результаты его реализации. Существенный интерес представляет модель «Лучшие практики разработки новых продуктов и управления продуктовым портфелем» (Best Practice Models for New Product Development Process and Product Portfolio Management). Анализ эмпирических данных позволил выделить три основных принципа, определяющих успешность процесса разработки нового продукта – уровень организации собственно процесса разработки, обоснованная и адекватно реализуемая стратегия внедрения продукта, а также наличие необходимых ресурсов.

В другом масштабном исследовании [124], суммирующем подходы к разработке товарной стратегии в 205 американских компаниях, выделено 4 стереотипных подхода к разработке товарной стратегии, реализуемых менеджментом изученных компаний; наилучшие результаты получены у компаний, ориентированных на бенчмаркинг.

В еще одном исследовании [180] указывается на четыре основных цели разработки и реализации товарной стратегии, включающие в себя максимизацию ценности продуктового портфеля, достижение оптимального баланса реализуемых проектов, формирование прочной взаимосвязи

структуры портфеля с реализуемой бизнес-стратегией и выбор оптимального количества реализуемых проектов.

В дополнение к описанным выше мнениям авторов, указывающим на важную роль товарной стратегии компании в формировании уровня ее конкурентоспособности, приведем мнение зарубежных специалистов [21, 155], выделивших в дополнение к продуктовому лидерству еще два важных компонента, которые могут быть использованы в качестве основы конкурентных стратегий – высокий уровень организации операционной деятельности, позволяющий производить качественную продукцию и доставлять ее клиентам в оптимальные сроки, а также ориентированную на построение долгосрочных деловых взаимоотношений близость к клиенту, формируемую на основе тщательного сегментирования рынка и разработки хорошо структурированных предложений для каждой целевой аудитории.

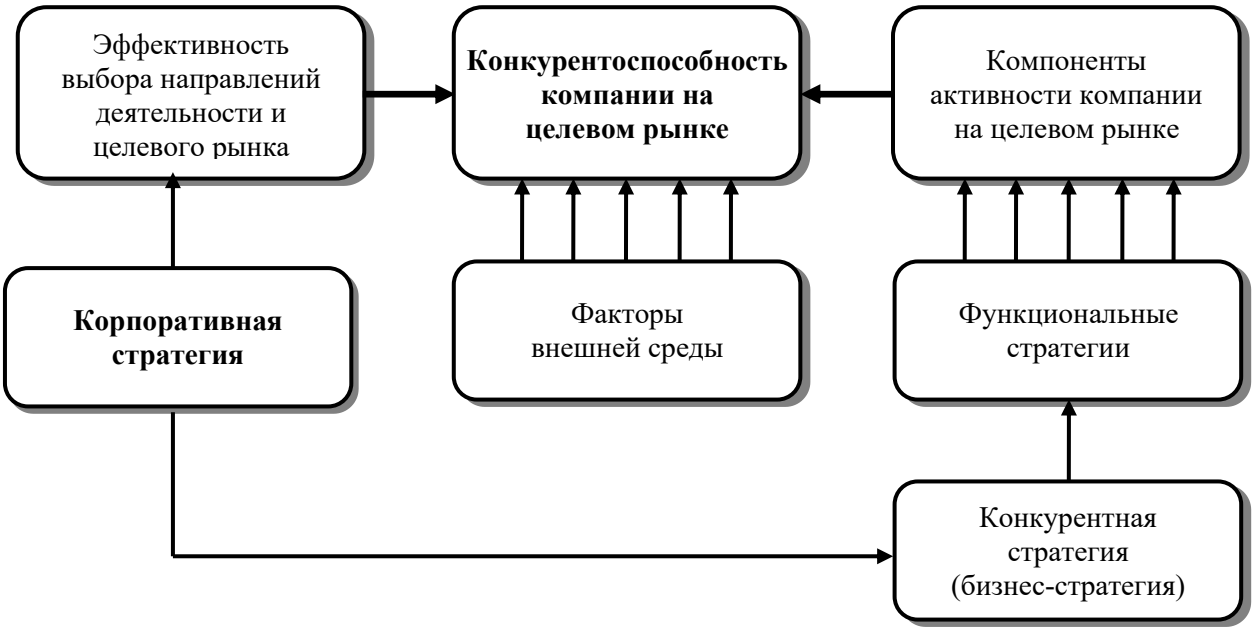
Необходимо отметить, что во многих перечисленных выше исследованиях анализу возможных изменений целевых рынков, параметров спроса и активности в средне- и долгосрочной перспективе уделяется достаточно ограниченное внимание. В то же время стратегический уровень важности решений, направленных на развитие рыночных позиций компании и выделение необходимых инвестиций, требует проведения достаточно тщательного анализа перспектив развития ситуации, как на уже выбранных целевых рынках, так и на потенциально доступных рынках, целесообразность развертывания деятельности на которых изучается менеджментом.

1.3. Сценарный анализ как инструмент прогнозирования развития ситуации в отрасли

Эффективность коммерческой деятельности компании в средне-долгосрочном периоде зависит от влияния ряда факторов среды ведения бизнеса, а также от функций, реализуемых менеджментом в процессе адаптации своей деятельности к динамике бизнес-среды. Одним из

«важнейших аспектов, в существенной степени влияющим на эффективность коммерческой деятельности компании, является состояние (этап цикла жизни) отраслей и рынков» [101], в которых она ведёт свою экономическую деятельность [51]. То есть, результативность деятельности компании (в рамках разработки корпоративной стратегии) в значительной степени зависит от эффективности выбора направлений работы компаний (а также, соответственно, отраслей и целевых рынков) и организации ее деятельности на целевых рынках [64].

Кроме указанных факторов, по мнению автора, на содержание корпоративной стратегии и бизнес-стратегии (конкурентной стратегии) на «конкретном целевом рынке компании оказывают неконтролируемое влияние различные факторы и неопределенности внешней среды», что продемонстрировано на рисунке 1.2 [10,103].



Примечание: разработано автором

Рисунок 1.2 – Составляющие элементы формирования конкурентоспособности компании на ее целевом рынке

В связи с этим, создание эффективных корпоративной и конкурентных стратегий требует проведения серьезных аналитических исследований с использованием стратегических инструментов [48, 58, 82, 95,136].

«Конкурентная стратегия (бизнес-стратегия) определяет большинство аспектов деятельности компании на целевом рынке, направленных на формирование конкурентных преимуществ» (Джей Барни, цит. по [8], с. 35). Соответственно, реализация профессионально разработанных конкурентных стратегий влечет за собой повышение эффективности деятельности компании [31, 79, 86, 119,136] и объемов спроса на производимые этими компаниями товары [41, 75,152].

В то же время существенная часть стратегических инструментов ориентирована на анализ текущего состояния отраслей и рынков, что входит в определенный диссонанс с общепризнанной нацеленностью создаваемых менеджментом стратегий на формирование специфики деятельности организации в средне- и долгосрочном периоде. Данная сложность может быть преодолена на основе разработки гибких стратегий, которые можно изменять в процессе их реализации [14].

В качестве другого подхода к анализу путей развития экономических процессов могут быть использованы различные методы разработки прогнозов [26]. Эти методы достаточно активно применяются специалистами в различных отраслях – в сельском хозяйстве [30], нефтедобывающей промышленности [133], строительстве (в том числе, с целью оценки рисков) [113], в киберспорте [101]. Методы прогнозирования также активно применяются с целью анализа путей развития рынка гостиничных услуг [81], финансовых рынков [42]. Технологии прогнозирования достаточно широко используются в социологии – для оценки ожидаемой продолжительности жизни [96] и изменения численности населения [78], а также в медицине – при прогнозировании исходов хирургических операций [138].

Для разработки прогнозов чаще всего применяется анализ временных рядов: подобные методы использованы одним из специалистов для прогнозирования распространения инфекционных заболеваний среди населения [90]. В качестве другого примера можно упомянуть использование временных рядов для разработки прогнозов развития рынка commodities [47].

Отечественные авторы [37] рассматривают формулирование прогнозов в качестве основы процесса планирования, определяя прогноз, как «предполагаемый сценарий развития определенных явлений, наличие альтернативных вариантов развития при возможных изменениях внешней среды», предполагающий экстраполяцию характеристик социально-экономической ситуации в течение предшествующего периода времени и расчет ожидаемых величин этих показателей в течение последующих лет в качестве продолжения сформированного динамического ряда.

В то же время для современной бизнес-среды характерна, с одной стороны, интенсивная динамика, высокая скорость развития существенных изменений и, с другой стороны, достаточно низкий уровень предсказуемости трансформации существующих и появления новых факторов, которые могут потребовать от менеджмента компаний существенной корректировки ранее разработанных стратегий. Это в определенной степени снижает ценность основанных на использовании временных рядов методов прогнозирования.

В качестве потенциально более эффективного подхода к созданию основанных на анализе ожидаемых изменений на рынках прогнозов может быть использован сценарный анализ [59, 126, 146, 147, 151, 215], который значительно отличается от прогнозирования [68]. Наиболее существенным отличием сценарного подхода от других основ планирования является возможность его использования в условиях существенной неопределенности ситуации [77], что, в частности, подтверждено результатами разработки сценариев функционирования сложных логистических систем [60].

Основные компоненты сценарного мышления описаны зарубежными авторами [188]. Один из отечественных исследователей [66] выделяет три основных положения, которые необходимо соблюдать при реализации различных методов сценарного анализа: достаточно детальное описание стратегического положения организации во внешней среде, разработка моделей изменения интенсивности влияния каждого значимого фактора,

формулирование достаточно большого количества альтернативных и непротиворечивых сценариев изменения ситуации.

Авторы еще одного материала [206] обращают внимание на гипотетический характер сценариев, описание при помощи сценариев динамических процессов, происходящих в течение конкретных периодов времени, выделение движущих сил, событий и последовательности действий, связанных между собой причинно-следственными связями, начало описания сценария с неких стартовых состояний с формированием в завершении реализации сценария неких финальных состояний.

Группа зарубежных исследователей описала преимущества и недостатки трех методологических подходов к проведению сценарного анализа – интуитивной логики, оценки влияния существующих трендов и изучения структуры системы факторов (их взаимодействия) [134].

Авторы другого исследования [202] предлагают использовать при проведении сценарного анализа два подхода: разработку прогнозов развития ситуации (с одной стороны) и анализ ретроспективы (с другой стороны); эти специалисты считают целесообразным привлечение к разработке сценариев основных стейкхолдеров. Организация процесса разработки сценариев описана в одном из современных исследований [192]; ретроспективная техника разработки сценариев достаточно детально (p. 7-21) представлена в другом исследовании зарубежных авторов [184].

Иностранные авторы указывают на разработку методов сценарного анализа специально для изучения конкретных ситуаций [170] (с. 14); соответственно, сценарий включает в себя описание исходной ситуации, основных драйверов ее трансформации и группы предположений типа «если – то» (с. 15). Одной из важных областей применения сценарного анализа является стратегическое планирование (с. 18), при этом менеджмент разрабатывает качественные, количественные и комбинированные сценарии (с. 22-25). Эти специалисты [170] также указывают на целесообразность учета мнений стейкхолдеров при разработке сценариев.

Отечественный автор [72] обращает внимание на предоставляемую сценарным анализом возможность изучения путей формирования неких

итоговых состояний, что может дать дополнительные перспективы производящим моделирование специалистам. Данный исследователь также обращает внимание на отсутствие необходимости тщательного анализа предшествующих ситуаций, так как сценарный анализ исходит из того, что будущее совсем необязательно повторяет прошлое.

Изучению перспектив использования сценарного анализа при разработке стратегий и планов посвящено существенное количество исследований [174, 190,148]. В частности, в одном из исследований изучается целесообразность применения сценарного анализа в стратегическом планировании в министерстве обороны [199], другие авторы описывают эффективность применения сценарного анализа при формулировании стратегий работы на фондовом рынке [71]. По мнению одного из отечественных исследователей, повышение эффективности стратегического финансового планирования может быть достигнуто на основе применения, наряду с анализом чувствительности и имитационным моделированием [98], сценарного анализа.

Группой зарубежных исследователей достаточно подробно описаны этапы сценарного анализа при разработке стратегий и планов [190] включающие в себя [p. 24-30]: идентификацию области, для которой разрабатываются сценарии, ключевых драйверов трансформации ситуации, последующий анализ ключевых факторов, генерацию сценариев и анализ влияния сценариев на деятельность компании. В целом сценарный анализ достаточно активно используется руководителями современных предпринимательских структур, часто работающих в условиях высокого уровня риска [59, 97, 99, 171, 140,151].

Таким образом, сценарный анализ целесообразно использовать при разработке стратегий деятельности коммерческих компаний. Сценарный анализ развития ситуации в уже освоенных компанией и новых для нее отраслях/видах деятельности может оказаться полезным при проведении оценки перспективности областей деятельности компании.

Выводы по главе 1

Являющийся основой процесса разработки корпоративной стратегии анализ направлений деятельности компании, включающий в себя принятие обоснованных решений о продолжении деятельности в приносящих прибыль отраслях, свертывании бизнеса в неперспективных областях и инвестировании освобождающихся ресурсов в новые для компании перспективные направления деятельности, может служить важным инструментом улучшения рыночных позиций предприятия.

В реализацию стремления менеджмента к разработке более эффективных стратегий учетом специфики бизнес-среды и ресурсов компании могут быть вовлечены различные механизмы. При этом менеджеры-практики могут переоценивать значимость одного из механизмов формирования конкурентных преимуществ, а разработка корпоративной стратегии на практике может производиться на основе неполного анализа существующих возможностей и рисков.

Интенсивная динамика современной бизнес-среды во многих отраслях указывает на целесообразность использования сценарного анализа при разработке корпоративных и конкурентных стратегий. Сценарный анализ позволяет смоделировать бизнес-среду, в которой компания будет вести деятельность, направленную на достижение определенных коммерческих целей.

Анализ сценариев развития ситуации на выбранных менеджментом целевых рынках является полезным при выборе функциональных стратегий, формирующих бизнес-стратегию для каждого целевого рынка. Для разработки обоснованных рекомендаций, нацеленных на повышение эффективности методов разработки корпоративных стратегий и бизнес-стратегий, целесообразно оценить подходы, используемые современными менеджерами в их текущей деятельности.

ГЛАВА 2. ИЗУЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ РУКОВОДИТЕЛЯМИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

2.1. Концептуальная модель стратегического управления на основе использования сценарного анализа

Основная цель осуществления стратегического управления в компании состоит в разработке и, в дальнейшем, в реализации таких вариантов ее корпоративной и бизнес-стратегий, которые обеспечивали бы ей в долгосрочной перспективе устойчивые конкурентные преимущества [8] и повышали бы, как отмечают многие исследователи, конкурентоспособность ее продукции на целевых рынках [41, 75,152] и ее конкурентоспособность в целом [31, 79, 86, 119,136].

Конкурентоспособность компании зависит от эффективности основных принимаемых ее руководством стратегических и тактических решений: выбора направлений деятельности, целевых рынков, организации активностей менеджмента на каждом целевом рынке [11, 50, 64].

С целью изучения трактовки топ-менеджментом компаний смысла понятия «конкурентоспособность компании» автором был проведен анкетный опрос АО-1, в котором на основе личных контактов автора приняли участие по одному руководителю от 60 коммерческих организаций юга РФ, функционирующих в области «оптовой, оптово-розничной и розничной торговли, предоставления косметических, бухгалтерских услуг и услуг связи (46,67% от общего числа изученных организаций), в производстве сельскохозяйственной продукции, изделий легкой промышленности, в мало- и многоэтажном строительстве (53,33% от общего числа)» [107]. 73,33% от изученных компаний относятся к малым предприятиям (численность сотрудников менее 30 человек), 13,33% - к средним (общая численность от 30 до 99 человек включительно), 13,33% – к крупным предприятиям

(численность персонала 100 и более человек). Из всех изученных компаний 6,67% составляли организации, являющиеся филиалами более крупных компаний (не участвующих в проводимом исследовании), остальные 93,33% были самостоятельными предприятиями. 80% от общего числа опрошенных составляли мужчины и 20% женщины; «66,67% от общего количества респондентов являлись директорами и генеральными директорами [107], 13,33% - коммерческими и финансовыми директорами компаний, 20,00% - главными бухгалтерами; возраст респондентов составил от 27 до 64 лет, стаж работы на руководящих должностях - от 1,5 до 30 лет)» [107].

Перед респондентами ставились следующие вопросы: «Охарактеризуйте значение термина «конкурентоспособность компании»» и «Перечислите критерии, используемые Вами для оценки конкурентоспособности компании» [107].

Одним из аспектов анализа ответов респондентов явилась оценка их нацеленности на зависимость уровня конкурентоспособности компании от путей развития ситуации в бизнес-среде и потенциальной способности организации к адаптации к этим изменениям.

Обобщенные после проведения семантического анализа результаты анкетного опроса представлены в таблице А.1 приложения А [107].

Анализ идентифицированных вариантов смыслового значения термина «конкурентоспособность компании», рассматриваемого топ-менеджерами изученных компаний, и используемых ими критериев оценки конкурентоспособности» [107] компании показал, что:

- большинство руководителей в общем (около 60,0% от общего числа, варианты характеристик термина 1, 5 и 7) под конкурентоспособностью компании понимают конкурентоспособность продукта и нацеливают свои усилия в этом направлении, не уделяя необходимого внимания таким проблемам как повышение результативности менеджмента на целевых рынках и эффективности стратегического управления,

- для оценки конкурентоспособности компании в 73,33% от общего числа изученных (варианты характеристик термина 5, 6, 7) преимущественно используются критерии оценки конкурентоспособности продукта, при этом не уделяют достаточного внимания анализу факторов организации успешного функционирования подразделений компании, позволяющих организации быстро адаптироваться к изменениям рыночной среды и удерживать в долгосрочной перспективе конкурентные позиции на целевых рынках, в целом в полученных ответах не просматривается в достаточной мере интерес менеджмента к путям трансформации ситуации в турбулентно меняющей среде ведения бизнеса, особенно в настоящее время, характеризующееся введением санкций и нарушением логистических цепочек,

- в изученных компаниях ограниченно (только в около 16,67% от общего числа) используется критерий рыночного характера «доля рынка, занимаемая продукцией компании».

Таким образом, анкетный опрос руководителей коммерческих компаний показал, что в основной своей массе они под «конкурентоспособностью компании» понимают «конкурентоспособность продукта» и для оценки конкурентоспособности компании используют соответствующие критерии, упуская из своего внимания ряд важных рыночных факторов, оказывающих влияние на способность организации к достижению искомых рыночных позиций. При этом в ответах респондентов доминирует фокусирование их внимания на достижении успеха в существующей (в данный момент) ситуации на целевом рынке – практически без упоминаний о целесообразности планирования конкурентоспособности компании в средне- и долгосрочной перспективах.

В процессе разработки концептуальной модели реализации стратегического управления на основе использования сценарного анализа автором с целью установления приоритетных задач менеджмента коммерческих компаний и выделения основных факторов, имеющих наиболее существенное стратегическое значение, был проведен экспертный опрос (ЭО-

1), в котором приняли участие 5 женщин и 11 мужчин (эксперты с опытом работы в изучаемой сфере от 14 до 18 лет, в возрасте от 33 до 46 лет).

Обработка результатов экспертного опроса (ЭО-1) показала, что:

1. Для достижения амбициозных стратегических целей компании ее менеджменту при разработке корпоративной стратегии необходимо уделять первостепенное внимание выбору нового для компании направления ее деятельности для каждой СБЕ, что особенно актуально в настоящий период ведения бизнеса в условиях санкций и потребности реализации программ импортозамещения, а при разработке конкурентных стратегий на целевых рынках (бизнес-стратегий) – направлять основные усилия на разработку товарной стратегии, формирование или корректировку структуры продуктового портфеля и ассортимента продукции на целевых рынках. Выделенные экспертами основные задачи компаний в рамках реализации стратегического менеджмента продемонстрированы на рисунке 2.1 [10].

Примечание: разработано автором

Рисунок 2.1 – Основные задачи реализации стратегического менеджмента в компании

2. Компаниям, по мнению экспертов, имеет смысл разделять понятие конкурентоспособности на «конкурентную позицию компании на конкретном

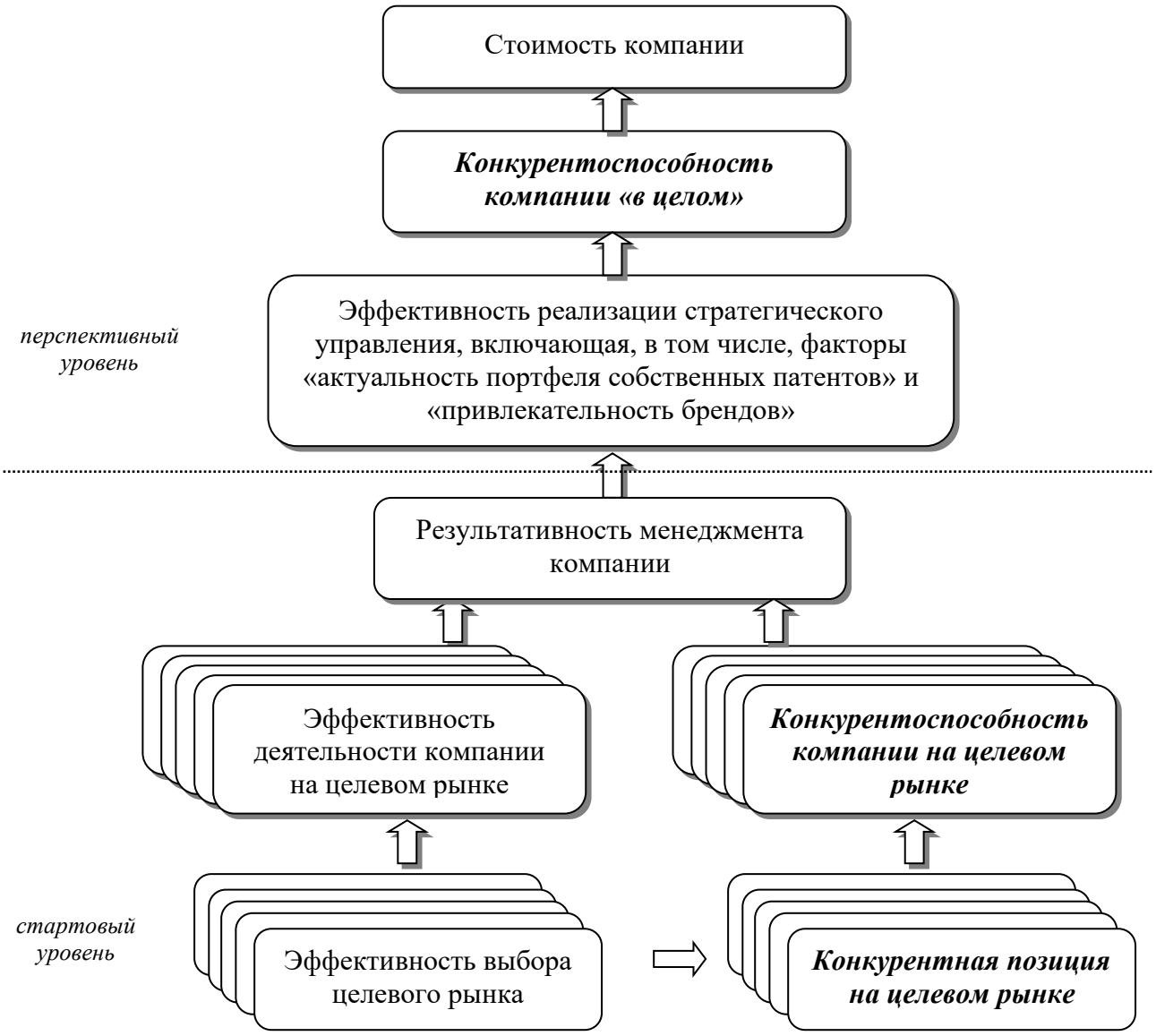
рынке», на «конкурентоспособность компании на каждом целевом рынке» и на «конкурентоспособность компании «в целом»» (полностью зависящую от эффективности выбора целевых рынков, реализуемого на них ассортимента продуктов, занимаемых компанией на целевых рынках конкурентных позиций и, в конечном итоге, от ее конкурентоспособности на каждом целевом рынке).

3. Эксперты выделили в каждом виде конкурентоспособности по два ее уровня и определили факторы влияния на отдельные виды конкурентоспособности и эффективности деятельности компании:

- текущий (стартовый) уровень для «конкурентоспособности компании на конкретном целевом рынке» [104], измеряемый долей данного целевого рынка, занимаемой ее продукцией, а для «конкурентоспособности компании «в целом»» - конкурентными позициями компании на ее целевых рынках;

- перспективный уровень, идентифицируемый по степени привлекательности (для целевых аудиторий) брендов компании, а также перспективностью использования имеющихся в распоряжении менеджмента патентов, а «конкурентоспособность компании «в целом»» – по показателям динамики роста стоимости компании, которая зависит от эффективности реализации наиболее востребованных «ключевых факторов успеха (КФУ) на целевых рынках и эффективности управления ресурсами» [103].

На рисунке 2.2 представлена разработанная автором по результатам экспертного опроса схема структуры уровней конкурентоспособности коммерческой компании на отдельном целевом рынке в рамках реализации стратегического управления, в которой продемонстрирована полная зависимость успешности ее деятельности, отражающейся в ее стоимости, от эффективности выбора каждого целевого рынка и занимаемых на каждом целевом рынке конкурентных позиций, от результатов коммерческой деятельности на каждом целевом рынке и от эффективности реализации стратегического управления.



Примечание: разработано автором

Рисунок 2.2 – Структура уровней конкурентоспособности коммерческой компании на отдельном целевом рынке

Исходя из сказанного, для повышения «конкурентоспособности компании в целом» менеджмент коммерческой организации при разработке бизнес-стратегий (конкурентных стратегий) на целевых рынках может сконцентрировать свое внимание на следующих действиях:

- идентификация структуры КФУ на рынках выбранного направления деятельности;
- идентификация функциональных стратегий, которые должны быть направлены на реализацию этих КФУ;

- идентификация ресурсов/компетенций организации, необходимых для реализации функциональных стратегий, направленных на актуальные КФУ;

- разработка для каждого рынка конкурентной стратегии, структурно являющейся комплексом функциональных стратегий [9].

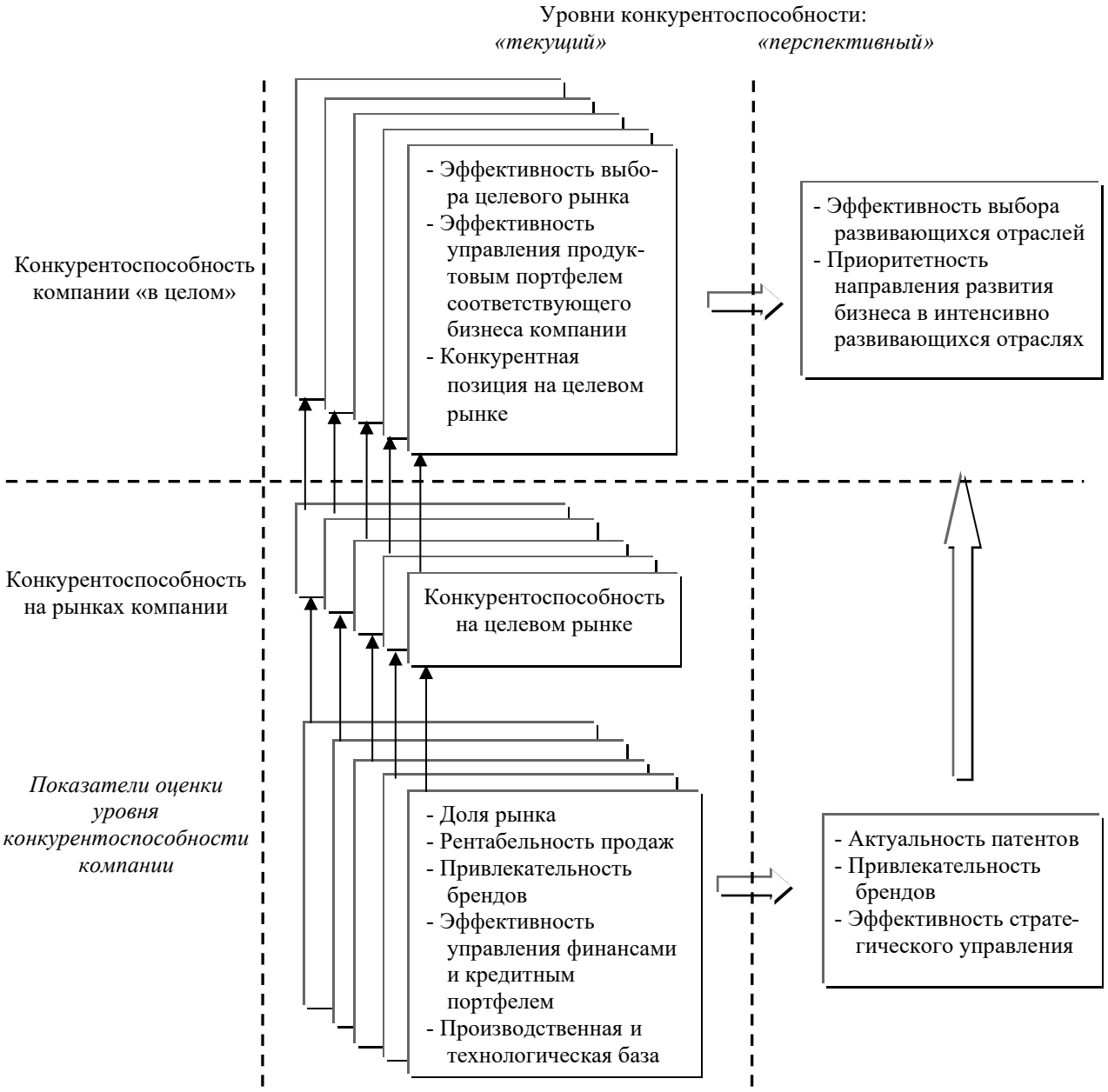
В соответствии со сложившимися внешней ситуацией, стратегическими целями организации и внутренней интерпретацией ее менеджментом понятия «конкурентоспособность компании» компанией разрабатывается ее конкурентная стратегия (бизнес-стратегия).

При разработке конкурентных стратегий (бизнес-стратегий), как указали эксперты в процессе проведения ЭО-1, важное значение имеет принятие во внимание имеющихся у компании организационного и ресурсного потенциалов, а также возможностей их наращивания с целью обеспечения реализации конкурентных стратегий на высоком уровне в условиях динамической трансформации рыночной ситуации на целевых рынках, связанных с высоко турбулентными изменениями внешней среды в условиях наложенных на российский бизнес санкций и необходимости разработки и реализации программ импортозамещения.

На рисунке 2.3 показана разработанная автором в результате семантического и сравнительного анализов ответов экспертов схема взаимосвязи целевых показателей оценки различных видов конкурентоспособности компании на двух уровнях ее формирования, на которые компаниям имеет смысл, по мнению экспертов, ориентироваться при разработке конкурентной стратегии (бизнес-стратегии).

Следует заметить, что часть представленных показателей характеризует состояние функциональной деятельности компании в рыночных направлениях, нацеленной на формирование различных уровней конкурентоспособности, а другая часть характеризует ресурсные возможности и управленческие компетенции компании, позволяющие эффективно управлять реализацией наиболее актуальных КФУ на каждом

целевом рынке. Компания, эффективно реализующая КФУ на своих целевых рынках, является конкурентоспособной на этих рынках.



Примечание: разработано автором

Рисунок 2.3 – Взаимосвязь показателей оценки различных видов конкурентоспособности компании на текущем и перспективном уровнях их формирования

Отметим, что в предложенных автором схемах выделен перспективный уровень конкурентоспособности, ориентация на который предполагает, прежде всего, разработку обоснованных прогнозов/сценариев развития

экономической ситуации в интересующих менеджмент компании отраслях и на целевых рынках.

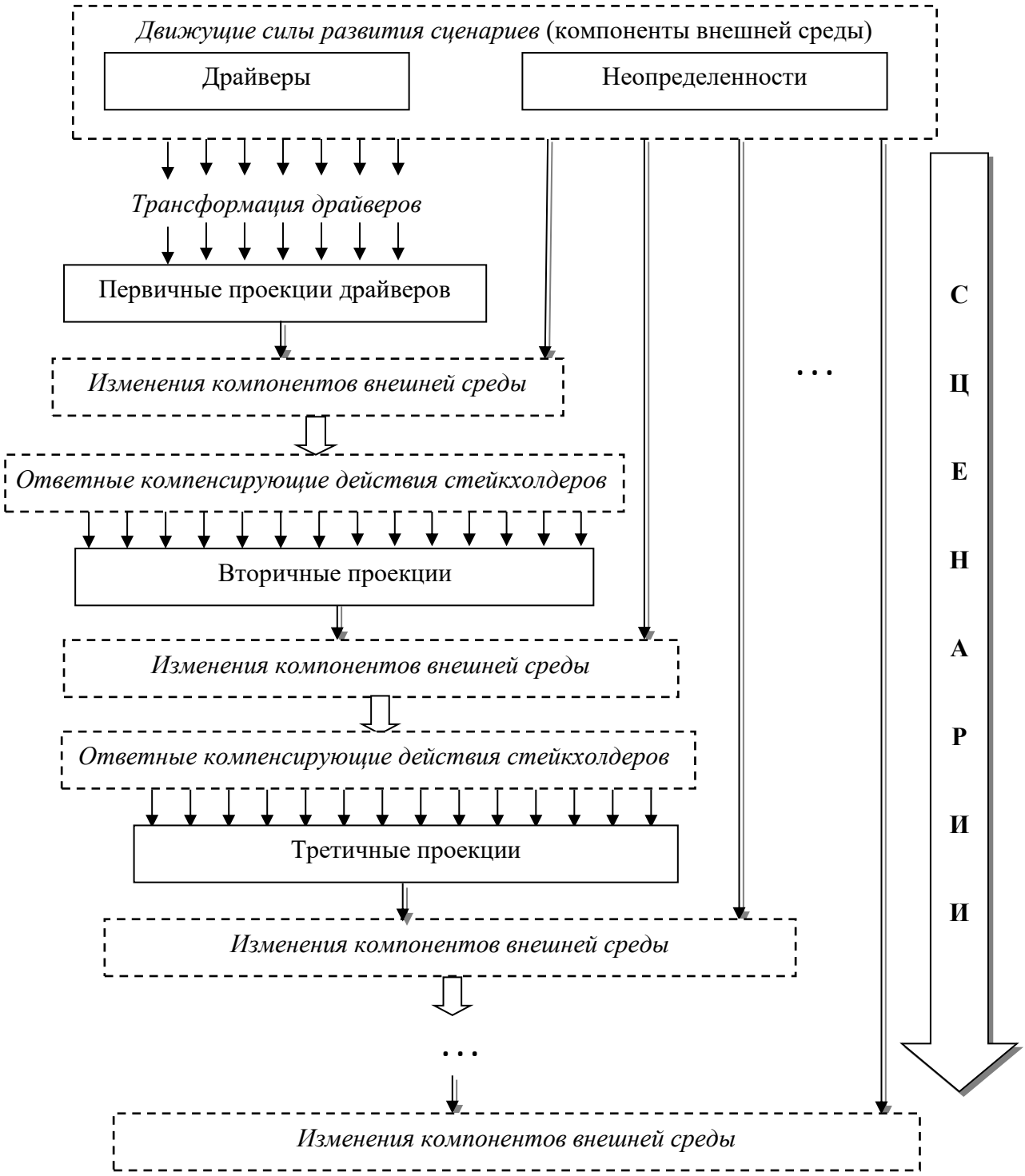
В условиях высокой турбулентности внешней среды компании разработка эффективной бизнес-стратегии достаточно затруднительна, менеджмент (как мы указывали выше) может пойти по пути формирования гибкой стратегии, которая способна подвергаться корректировке в процессе ее реализации.

Большая часть существующих подходов к разработке конкурентных стратегий опирается на оценку текущей рыночной ситуации и не учитывает динамику ее будущего развития, что значительно затрудняет разработку стратегии, эффективной в долгосрочном периоде. Одним из перспективных подходов к разработке таких стратегий является сценарный анализ, который направлен на исследование различных траекторий развития рыночной ситуации, в которой функционирует компания [59, 126, 146, 147, 151, 215], а содержание каждого сценария отражает динамические особенности изменений внешней среды компании в будущем периоде.

Исследователи для обозначения движущих сил развития сценария применяют два понятия – «драйверы» и «неопределенности». Драйверами являются составляющие внешней среды, оказывающие наиболее значимое влияние на формирование сценариев развития ситуации, и, возможно, действующие на многие ее компоненты. Неопределенности – это также структурные элементы внешней среды, которые нестабильны во времени и, в связи с этим, могут вызывать значительные изменения составляющих внешней среды компании.

Трансформация каждого драйвера вызывает формирование в среде функционирования компании его проекций, которые являются ничем иным, как изменениями других компонентов внешней среды ведения бизнеса компанией. Возникшие под влиянием каждого определенного драйвера проекции называются «первичными».

На рисунке 2.4 представлена предлагаемая автором схема процесса формирования сценариев при разработке бизнес-стратегии (конкурентной стратегии) компании [54].



Примечание: разработано автором

Рисунок 2.4 – Схема процесса формирования сценариев при разработке бизнес-стратегии компании

Изменения компонентов внешней среды под воздействием драйверов и неопределенностей вызывают ответное реагирование стейкхолдеров, стремящихся компенсировать последствия этих изменений. В свою очередь, компенсирующие действия участников рынка вызывают возникновение

вторичных проекций, третичных и последующих. Вторичные и последующие проекции являются результатом ответных реакций стейкхолдеров на действия неопределенностей, драйверов и их первичных проекций.

Сценарии могут формироваться как результат взаимодействия различных категорий проекций (первичных – драйверов, вторичных и т.д. – ответов стейкхолдеров на изменения драйверов и их первичных проекций). Фактически они состоят из неких проекций, сформированных под влиянием драйверов и неопределенностей [146].

С целью формирования подхода к разработке стратегии улучшения рыночных позиций компании на основе использования сценарного анализа автором был поведен экспертный опрос (ЭО-2), в котором приняли участие 16 экспертов в области использования сценарного анализа и разработки стратегий – 5 женщин и 11 мужчин, с опытом работы в изучаемой сфере от 14 до 18 лет, в возрасте от 33 до 46 лет.

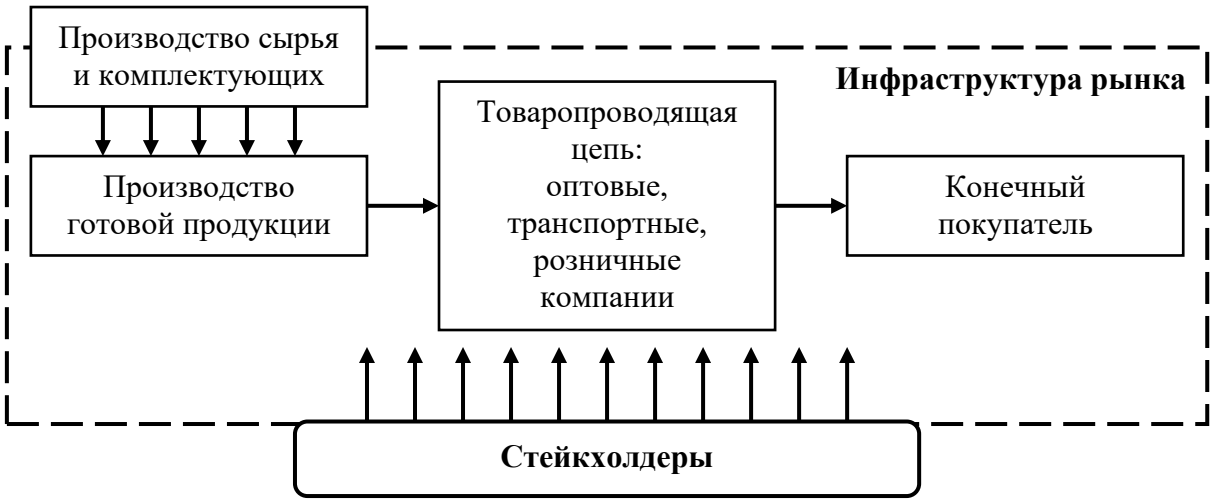
Перед экспертами стояла задача сформулировать основные особенности проведения сценарного анализа в процессе разработки компаниями стратегии в условиях высокой рыночной турбулентности.

Результаты экспертного опроса были обработаны с помощью применения семантического и сравнительного анализов, которые позволили идентифицировать следующую специфику формирования сценариев при развитии рыночной ситуации, касающуюся [55]:

1) современных производственно-сбытовых цепочек:

- инфраструктура большинства существующих рынков, представленная на рисунке 2.5 [10], включает производителей сырья и комплектующих деталей, производителей готовой продукции, закупающих сырье и комплектующие, и товаропроводящую цепь (оптовые, транспортные и розничные компании), исполняющую продвижение продукции конечным покупателям;

- на функционирование рынков и компаний оказывают влияние группы стейкхолдеров, реализующих свои интересы, которые ориентированы или на отдельных участников рынка, или на весь рынок в целом;



Примечание: разработано автором

Рисунок 2.5 – Схема современных производственно-сбытовых цепочек

- стейкхолдеры своими действиями, направленными на реализацию своих интересов, оказывают регулирующее влияние на деятельность, как отдельных участников конкретного рынка, так и на весь рынок в целом, они определяют распределение функций и взаимодействие компаний, являющихся участниками рынка;

- функционал конкретных участников конкретного рынка формируется под влиянием стейкхолдеров в процессе реализации последними своих интересов.

2) факторов формирования сценариев развития рынка:

- из всех факторов, оказывающих влияние на конкретный рынок, наиболее существенные из них по силе влияния могут считаться драйверами развития этого рынка;

- на развитие рынка значительное влияние имеют некие неопределенности, характеризующиеся неясным направлением и силой воздействия на компоненты рынка;

- в процессе разработки сценариев аналитики изучают неопределенности и драйверы развития рынка;

- неопределенности и драйверы могут иметь различные источники возникновения, в том числе могут формироваться стейкхолдерами конкретного рынка;

3) процесса формирования сценариев:

- сценарии содержат ряд проекций, возникших под влиянием трансформации драйверов и неопределённостей, которые могут провоцироваться как действиями стейкхолдеров, стремящихся удовлетворить свои интересы или удержаться на своих прежних позициях, так и другими компонентами динамики рынка, не имеющими связей с конкретными стейкхолдерами и более-менее прямой зависимости от них;

- важную роль при формировании сценариев выполняют первичные проекции, которые отражают степень влияния неопределенностей и драйверов внешней среды на рыночную ситуацию;

- конфликтность возникшей ситуации с интересами конкретного стейкхолдера, возникающая вследствие влияния неопределенности, либо драйвера, либо первичной проекции конкретного драйвера, вызывает ответные компенсирующие действия этого стейкхолдера, которые, в свою очередь, формируют вторичные, третичные и т.д. проекции; причем ответные реакции стейкхолдера могут иметь ресурсные ограничения различной природы;

- формируемые сценарии развития рынков создаются в виде комплексов взаимосвязанных и совместимых между собой первичных, вторичных и последующих проекций;

- реализация сценариев развития рынка может сопровождаться трансформацией структуры ключевых факторов достижения успеха на изучаемом рынке, на которые должны быть нацелены определенные компоненты конкурентной стратегии (бизнес-стратегии) компании.

Результатом изучения мнений экспертов относительно особенностей формирования сценариев развития рыночной ситуации стала разработанная автором концепция сценарного анализа, используемого в процессе разработки стратегии, модель которой представлена на рисунке 2.6 [54].

Примечание: разработано автором

Рисунок 2.6 – Концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа

Представленная концептуальная модель разработки стратегии на основе сценарного анализа включает три основных блока:

А. Анализ компонентов рыночной среды.

Цель анализа – изучение конкретного рынка, идентификация и изучение его основных участников, значимых драйверов и неопределенностей, первичных проекций и вызванных компенсирующими действиями стейкхолдеров вторичных и т.д. проекций. Проведение анализа основывается на построении карты изучаемого рынка.

Б. Идентификация совместимых наиболее вероятных пригодных для формирования сценария проекций.

Цель: выявление для формирования сценариев нескольких итераций вызывающих ответные реакции участников рынка проекций, которые являются наиболее вероятными и совместимыми между собой.

Для реализации этой цели возможно применение в каждом цикле итерационного процесса игровой модели двух игроков – «стейкхолдера» и «связанных с неопределенностью изменений проекций». Применение инструмента теории игр [141, 145, 191] в данной ситуации является вполне оправданным, ибо взаимодействие отдельного стейкхолдера с элементами внешней среды (драйверами, проекциями), провоцирующими на отдельном шаге взаимодействия его ответное действие, можно рассматривать как игровую ситуацию «игрока с неопределенностью». Игровые модели должны формироваться для каждого спровоцированного изменениями действия каждого стейкхолдера, решение каждой игровой задачи достигается методом «смешанных стратегий». Следует заметить, что применение указанного подхода (на основе применения инструментария теории игр) трудоемким процессом, требующим значительных усилий и времени разработчика.

В. Разработка сценариев и стратегии для каждого из них.

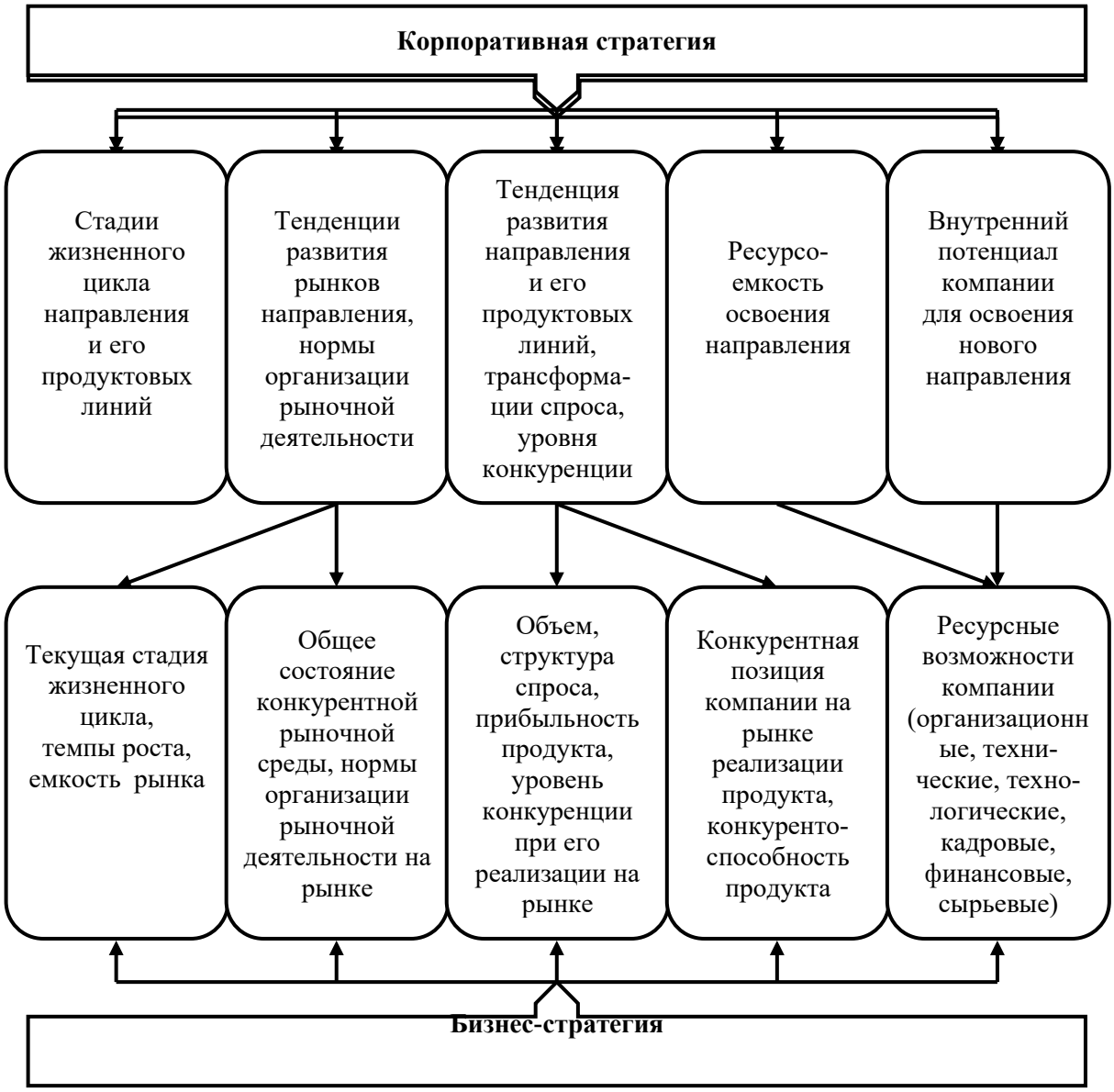
Цели: формирование сценариев и разработка стратегии для каждого из них. Каждый сценарий необходимо разрабатывать с помощью реалистичного перечня проекций различного уровня. Формирование сценариев осуществляется на основе анализа совместимости проекций и логического

анализа. Стратегии для каждого сценария разрабатываются с использованием доступных стратегических инструментов.

Важно отметить, что сценарный подход к разработке стратегий компании требует значительного информационного оснащения этого процесса, позволяющего провести всесторонний и глубокий анализ всех аспектов, связанных с освоением нового для компании направления бизнеса, а также производства и реализации нового продукта на рынках нового направления. На основе полученной информации о текущем состоянии внешней и внутренней среды компании с использованием современных методов и подходов к ее обработке в компании могут быть построены модели будущей экономической ситуации и прогнозы ее развития в новом направлении бизнеса, на новых целевых рынках, прогнозы тенденций трансформации и динамики спроса на продукцию компании, прогнозы конкурентоспособности нового продукта и доходности его реализации, а также рисков, связанных с внедрением в производство и последующей реализацией нового продукта. Анализ полученных результатов может служить основой для разработки корпоративной стратегии компании и бизнес-стратегий ее СБЕ, компонентами которой являются товарная и другие стратегии. Содержимое информационного обеспечения (как показано на рисунке 2.7) [10] при разработке корпоративной стратегии существенно отличается от информационного наполнения процесса разработки бизнес-стратегии компании определенной конкретикой информации, ее детализацией, источниками ее происхождения.

Для эффективной разработки корпоративной стратегии, в процессе которой осуществляется выбор направлений деятельности для конкретной СБЕ компании, ей необходима полная информация о текущем этапе развития изучаемого направления, тенденциях его развития, его рынков, его продуктовых линий, о состоянии уровня конкуренции на рынках направления, о тенденциях динамики спроса на актуальную для организации продукцию на рынках рассматриваемого направления, ресурсоемкости освоения организацией этого направления и, наконец, данные о внутренних возможностях компании, касающиеся ее организационно-управленческого,

технологического, технического, финансового потенциала, компетенций и знаний персонала ее функциональных подразделений, сырьевой базы, которые необходимы для сопоставления имеющихся потенциальных возможностей компании с наличием необходимых для освоения направления ресурсов.



Примечание: разработано автором

Рисунок 2.7 – Информационное обеспечение процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании

При разработке бизнес-стратегии СБЕ особую важность имеет более углубленная информация о целевом рынке компании, на котором осуществляется реализация СБЕ продукции – к такой информации относятся данные о текущей стадии развития изучаемого рынка, емкости и темпах его роста, сложившихся на рынке нормах ведения бизнеса, о состоянии

конкурентной рыночной среды и основных конкурентах, о структуре спроса на предлагаемую СБЕ продукцию.

Также для разработки эффективной бизнес-стратегии важны сведения о конкурентной позиции компании на изучаемом рынке, о долговременной конкурентоспособности ее продукта, подробная информация о ресурсных возможностях компании, которые будут востребованы для реализации производства, сбыта продукции на выбранном рынке и для длительного удержания ее конкурентоспособности.

На рисунке 2.7 продемонстрирована логическая связь содержательной части некоторых видов информации, которые необходимы при разработке и корпоративной, и бизнес-стратегии компании. Следует отметить, что подобная информация, используемая при разработке бизнес-стратегии, отличается от информации этого же вида, привлекаемой при разработке корпоративной стратегии, большим количеством не обобщенных, а конкретных детализированных данных, характеризующих текущее состояние различных компонентов рынка и результатов деятельности различных структур самой компании.

2.2. Подходы менеджмента компаний к выбору новых направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии

Выбор новых для компании направлений деятельности является определяющим шагом на пути разработки ее корпоративной стратегии, которая, как было указано выше, чаще всего реализуется, в том числе, и через товарные стратегии на конкретных целевых рынках с целью повышения стоимости компании в целом и занятия искомых позиций на конкретных рынках [64]. Включаемое в структуру корпоративной стратегии компании решение о начале разработки нового направления бизнеса должно опираться на использование эффективных подходов, обеспечивающих проведение глубокого сравнительного анализа уровня перспективности возможных направлений работы компании. Важными элементами, обеспечивающими

успешность проведения этого анализа, являются используемые компанией методы формирования критериев выбора и отказа от выбора нового направления деятельности, выбора источников необходимой информации и методов ее обработки.

Целью проводимого автором исследования явилось изучение общих подходов топ-менеджмента российских коммерческих предприятий к выбору нового для них направления деятельности и к отказу от его выбора.

Автора интересовало, каким образом в изученных компаниях обеспечивается сбор необходимой для стратегического анализа информации, а именно: какие используются источники информации и методы ее обработки, а также какие факторы привлекаются при принятии окончательного стратегического решения. Основным методом исследования явился анкетный опрос АО-2, респондентам были предложены перечисленные ниже вопросы:

1. «Перечислите критерии, используемые Вами при выборе нового направления деятельности» [101].

2. «Перечислите источники информации, которая Вам необходима при выборе новых направлений деятельности компании» [101].

3. Опишите методы обработки информации, используемой Вами при выборе новых направлений деятельности компании» [101].

4. Перечислите критерии, ориентируясь на которые Вы отказываетесь от исследуемого направления деятельности компании как неперспективного [101,102].

5. Перечислите информационные ресурсы, которые Вы рассматриваете как источники информации в процессе принятия решения об отказе от неперспективных направлений деятельности компании.

6. Опишите методы обработки информации, используемой при решении вопроса об отказе от неперспективных направлений деятельности компании.

Автор привлек к проводимому им исследованию коммерческие организации, различные по численному составу персонала и отличающиеся по

сфере и направлениям бизнеса, исходя из тех соображений, что в сфере стратегического менеджмента различных компаний существуют идентичные проблемы, выявление которых и являлось целью изучения.

В опросе АО-2 приняли участие топ-менеджеры 60 коммерческих компаний (по одному от каждой): 48 мужчин и 12 женщин в возрасте от 27 до 64 лет, со стажем работы на руководящих должностях – от 1,5 до 30 лет. 66,7% от общего числа опрошенных — это директора и генеральные директора компаний, 13,3% от общего числа являлись коммерческими и финансовыми директорами организаций, 20,0% - главными бухгалтерами. Респонденты «были привлечены к опросу на основе личных контактов автора» [101, 102].

Все изученные организации реализуют свою хозяйственную деятельность в Южном федеральном округе: 53,33% из них были заняты в сферах строительства, производства изделий легкой промышленности и сельскохозяйственной продукции, 46,67% организаций - в бизнесе по предоставлению услуг связи, бухгалтерских и косметических, а также в торговой сфере (оптовой, оптово-розничной и розничной торговле). 6,67% от общего числа изученных коммерческих организаций являлись филиалами более крупных компаний, не задействованных в анкетном опросе, 93,33% - самостоятельными организациями. В зависимости от общей численности крупные организации с количеством персонала 100 и более человек составляли 13,33% компаний от общего числа изученных, 13,33% - средние (включительно от 30 до 99 человек персонала), малые - 73,33% (численность персонала – менее 30 единиц).

При проведении анализа ответов респондентов (прежде всего, выделяемых ими критериев выбора нового направления деятельности и отказа от выбора) оценивалось место в структуре критериев аспектов, связанных с ожидаемым опрашиваемыми менеджерами развитием оцениваемых ими направлений. Обработка результатов анкетного опроса АО-2 была проведена на основе использования методов сопоставления и

семантического анализа, применения инструментальных возможностей табличного процессора MS Excel.

Все названные респондентами критерии выбора нового направления деятельности или отказа от него в процессе интерпретации результатов анкетного опроса (вопросов 1 и 4 представленной анкеты) были объединены автором в несколько групп, сведения о которых представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Группы критериев выбора нового направления деятельности компании и отказа от него, объединяющих различные виды факторов

Группа критериев	Общая характеристика факторов, входящих в группу критериев, при:	
	выборе нового направления деятельности	отказе от выбора нового направления деятельности
Экономические	отражают прогнозные характеристики экономической эффективности и перспективности разворачивания бизнеса в новом направлении деятельности для продолжительного периода функционирования на новых рынках	
Рыночные	определяют состояние рынков, на которых планируется реализация нового вида деятельности	
Внутренние возможности	определяют внутренние возможности (потенциал) компании, имеющиеся у нее для организации и реализации нового направления деятельности	
Факторы макросреды	характеризуют разного вида угрозы и ограничения макросреды для разворачивания нового направления бизнеса	

Примечание: разработано автором

В таблице 2.2 приведены обобщенные данные о структуре критериев, используемых руководителями компаний при выборе нового направления деятельности и отказе от этого выбора, и соответствующие данные в процентном выражении от общего числа изученных организаций о количестве компаний, привлекающих при проведении анализа различные группы критериев при выборе и отказе от выбора нового направления бизнеса, а в таблице 2.3 представлены обобщенные процентные величины, характеризующие доли компаний, применяющих критерии, включенные в различные группы (как единственно применяемую группу, так и в сочетании с другими группами).

Таблица 2.2 – Данные о количестве компаний, использующих различные структуры критериев при выборе нового направления бизнеса и отказе от него

Структура критериев (по типу групп)	Количество компаний при выборе, %	Количество компаний при отказе, %
1	2	3
Экономические факторы	26,67	33,33
Рыночные факторы	6,67	13,33
Экономические и Рыночные факторы	13,33	20,00
Рыночные факторы и факторы, характеризующие Внутренние возможности компании,	20,00	13,33
Экономические факторы и факторы, характеризующие Внутренние возможности компании,	13,33	-
Рыночные факторы, Экономические факторы и факторы, характеризующие Внутренние возможности компании,	13,33	-
Рыночные факторы, Экономические факторы и факторы Макросреды	6,67	-
Рыночные факторы и факторы Макросреды	-	13,33
Экономические факторы и факторы Макросреды	-	6,67

Примечание: разработано автором

Таблица 2.3 – Количество компаний, использующих различные группы критериев при выборе нового направления деятельности и отказе от него

Название группы критериев	Количество компаний при выборе, %	Количество компаний при отказе, %
Экономические факторы	73,33	60,00
Рыночные факторы	60,00	60,00
Факторы, характеризующие внутренние возможности компании	46,67	13,33
Факторы, характеризующие состояние макросреды	6,67	20,00

Примечание: разработано автором

В таблицах Б.1 – Б.4 приложения Б продемонстрированы результаты семантического и сравнительного анализа ответов респондентов, отражающие данные о компонентном составе каждой из четырех групп критериев, применяемых компаниями при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового направления деятельности, и о количестве компаний, использующих

каждый конкретный фактор каждой группы критериев выбора и критериев отказа от выбора нового направления бизнеса.

Среди всех идентифицированных в процессе опроса критериев рыночного характера автором были выделены группы факторов, отражающих (данные таблицы Б.1 приложения Б): а) состояние рынков нового направления, б) показатели покупательских спроса и предпочтений, в) параметры конкуренции на целевых рынках, г) характеристики рыночных угроз и рисков. Компании на практике используют факторы этой группы или по отдельности, или, в случае проведения более глубокого анализа, в сочетании с другими факторами группы.

Все идентифицированные факторы экономической группы критериев, как показано в таблице Б.2 приложения Б, были объединены автором по смысловому содержанию в несколько групп: а) финансовые показатели деятельности компании, б) показатели проекта разворачивания нового направления деятельности, в) цена (принятая система ценообразования) и г) прогнозы (данные прогнозного анализа о перспективности и неперспективности нового направления деятельности). Используемые компаниями факторы, характеризующие внутренний потенциал компании, были разделены автором на четыре группы: а) ресурсы (трудовые, технические, технологические, интеллектуальные (знания, опыт)), б) инвестиции, в) инновации, г) адаптивность компании к турбулентности внешней среды, что показано в таблице Б.3 приложения Б. Факторы, характеризующие состояние макросреды организации, были объединены в три группы (данные таблицы Б.4 приложения Б): а) законодательством, регламентирующим новое направление деятельности, б) климатическими условиями и в) политической ситуацией в стране и в мире.

Анализ полученных данных таблиц 2.2, 2.3, Б.1 – Б.4 приложения Б показывает характерные для изученных компаний особенности использования отдельных факторов различных групп критериев в случае выбора нового

направления бизнеса и отказа от его выбора, а также позволяет выявить недостатки в подходе к выбору факторов:

1) при формировании структуры критериев для выбора нового направления деятельности и отказа от него:

- ни одна из изученных компаний не использует факторы всех четырех выделенных групп критериев (рыночных, экономических, характеризующих внутренние возможности компании и состояние ее макросреды, данные таблицы 2.2), что *затрудняет проведение комплексной оценки уровня перспективности/неперспективности нового направления бизнеса*;

- ни одна из изученных компаний не использует критерии, позволяющие оценить взаимосвязь целей разработки корпоративной стратегии компании с выбором или отказом от выбора нового направления деятельности, что *ставит под сомнение эффективность и успешность в будущем принятого стратегического решения*;

- при формирование структуры критериев для отказа от выбора нового направления бизнеса в изученных компаниях применяется *ограниченный подход к формированию базы критериев*: почти в половине изученных организаций (данные таблицы 2.2) – в *46,67%* от общего числа, используется только одна группа критериев: или экономические, или рыночные (при формировании структуры критериев выбора таких организаций *33,33%* от общего числа), а в остальных компаниях (в *53,33%* от общего числа) привлекаются только критерии двух каких-либо групп, одна из которых представляет факторы или экономического, или рыночного характера, которые по своей содержательной составляющей достаточно разнообразны. При формировании структуры базы критериев для выбора нового направления деятельности более совершенный подход используется только в *20,00%* коммерческих организаций от общего числа, которые привлекают для оценки факторы трех групп критериев, в *46,67%* от общего числа используют сочетания критериев двух групп;

2) анализ использования оценочных факторов различных групп критериев показал, что в базу оценочных критериев выбора и отказа от выбора нового направления бизнеса е включаются (данные таблицы 2.3): *в 40,00% компаний от общего числа факторы рыночной группы*, в *26,67% и 40,00% от общего числа организаций*, соответственно, при выборе нового направления деятельности и отказе от него, *экономические факторы*; *в 53,33% и в 86,67% от общего числа организаций*, соответственно, при выборе и отказе от выбора нового направления бизнеса, *факторы, характеризующие внутренние возможности компании*; *в 93,33% и в 80,00% от общего числа компаний*, соответственно, при выборе нового направления деятельности и при отказе от его выбора *факторы, характеризующие состояние макросреды, а, следовательно, не принимаются во внимание ее возможные угрозы, не учитываются риски деятельности компании в новом направлении*;

3) при формировании групп критериев *компаниями вообще игнорируется ряд важных факторов*, которые имеют значение при принятии стратегического решения (данные таблиц Б.1 – Б.4 приложения Б): в рыночной группе – оценочные факторы, характеризующие величины долей рынков нового направления, которые может занять компания, оценки рыночной инфраструктуры нового направления и, в частности, состояния логистических сервисов на рынках нового направления, оценки механизмов конкуренции и норм организации функционирования бизнеса на новых рынках, оценки структуры покупательского спроса; в группе экономических факторов – факторы, позволяющие оценить сложившиеся на рынках нового направления системы экономической координации и степень соответствия существующей стратегии ценообразования компании сложившейся системе ценообразования на рынках нового направления, критерии оценки соотношения экономических рисков и доходности нового направления, как краткосрочной, так и долгосрочной; в группе факторов, характеризующих потенциал компании, - критерии для анализа взаимосвязи корпоративной стратегии компании с ее инновационной стратегией, направленной на развертывания нового направления бизнеса, факторов оценки организации производственных и

технологических процессов, необходимых для реализации деятельности в новом направлении, факторы оценки существующей в компании системы управления (маркетингом, сбытом, продажами и т.п.) с целью их адаптации к развитию нового направления деятельности; в группе факторов, характеризующих состояние макросреды – критерии оценки государственной поддержки нового для компании направления бизнеса, а в группе критериев выбора нового направления деятельности – факторы, связанные с экономической, политической ситуациями в стране и мире, с оценкой новшеств в области технологий и коммуникаций с целью их внедрения;

4) при использовании конкретных факторов отдельных групп критериев компаниями в обоих случаях применяются разные подходы. В таблице 2.4 приведены наиболее используемые компаниями виды факторов различных групп критериев при выборе нового направления и при отказе от его выбора.

Таблица 2.4 – Наиболее актуальные виды включенных в различные группы оценочных критериев выбора и отказа от новой области коммерческой активности компании

Группа критериев	Виды используемых оценочных факторов при выборе направления	Виды используемых оценочных факторов при отказе от выбора
рыночные	− Покупательский спрос и предпочтения (46,67%) − Состояние рынков нового направления (40,00%)	− Рыночные угрозы, риски (46,67%) − Покупательский спрос и предпочтения (40,00%) − Конкуренция на рынках нового направления (26,67%) − Состояние рынков нового направления (26,67%)
экономические	− Финансовые показатели деятельности компании (60,00%) − Прогнозы о степени перспективности нового направления (33,33%)	− Показатели проекта реализации деятельности в новом направлении (60,00%) − Финансовые показатели деятельности компании (46,67%)
внутренние возможности	− Ресурсы (кадровые, технические, технологические, интеллектуальные) (40,00%) − Доступ к инвестициям (20,00%) − Возможность реализации инноваций (20,00%)	-
макросреда	-	− Законодательство (20,00%)

Примечание: разработано автором

Таблица была сформирована на основе данных таблиц Б.1 – Б.4 приложения Б, в нее вошли те виды оценочных факторов различных групп критериев, которые применяются в *20,00%* и более от общего числа компаний. Виды оценочных факторов в ячейках таблицы перечислены в порядке убывания числа компаний, их привлекающих, в скобках указано количество компаний (в процентном выражении), их использующих.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что основные различия в подходах к применению критериев при выборе нового направления деятельности и отказе от выбора состоят в следующем: в компаниях при принятии стратегического решения решающее значение имеют разные виды факторов: наиболее актуальными видами факторов являются (в порядке убывания количества компаний, их использующих): при выборе: положительные финансовые показатели деятельности компании, покупательский спрос, покупательские предпочтения и состояние рынков нового направления, наличие у компании необходимых ресурсов (кадровых, технических, технологических, интеллектуальных), при отказе от выбора: небольшие величины показателей проекта реализации деятельности в новом направлении и финансовых показателей деятельности компании, высокие рыночные угрозы и риски, низкий уровень покупательского спроса;

5) выявлены следующие недостатки компаний в подходе к выбору *критериев, ориентированных на прогнозирование* рыночной ситуации и динамики развития компании в новом направлении деятельности:

- респонденты уделяют весьма ограниченное внимание анализу критериев рыночной и экономической групп и состояния макросреды, имеющих отношение к оценке ожидаемой динамики развития рыночной ситуации в изучаемых направлениях деятельности: при выборе нового направления деятельности компаниями в должной степени не анализируются рыночные угрозы и уровень конкуренции на рынках нового направления, макросреда компании, планирующей деятельность в новом направлении, экономические показатели проекта реализации нового направления, а при

отказе от выбора не оцениваются в необходимой мере прогнозные данные об уровне перспективности нового направления, который может быть неприемлемо низким, и поэтому может быть обоснованием отказа от нового направления деятельности,

- существенным упущением менеджмента изученных компаний является тот факт, что ими уделяется мало внимания критериям прогнозного назначения: среди выделенных респондентами критериев рыночной группы только один ориентирован на прогнозирование развития новых направлений – критерий «тренд развития рыночных сегментов и потенциал роста нового направления», реализуемый в процессе оценки перспективности новых областей коммерческой деятельности (в 26,67% случаев) и отказе от него (в 13,33% случаев), и еще один критерий, предполагающий учет вероятности актуализации в близком будущем одного из возможных рисков - критерий «приход на рынки нового направления федеральных сетей», который используется при отказе от выбора нового направления всего в 6,67% случаев (данные таблицы Б.1 приложения Б);

- существенное место в проводимом менеджментом компаний анализе занимает оценка прогнозных значений весьма *ограниченного вида финансово-экономических показателей экономической группы* и игнорируется ряд других важных для разработки прогнозов экономических показателей (данные таблиц Б.2 приложения Б и 2.4);

- при анализе макросреды в небольшом числе компаний, изучающих дальнее окружение, в качестве критериев используются статичные факторы (данные таблиц Б.4 приложения Б и 2.4).

Результаты изучения ответов респондентов на второй и пятый вопросы АО-2 об источниках информации, к которым обращаются в изученных компаниях при принятии стратегического решения о выборе и отказе от выбора нового для компании направления деятельности, позволили систематизировать полученные данные. Все названные респондентами источники информации, привлекаемые ими в процессе выбора и отказа от

выбора нового направления деятельности организации, были сгруппированы автором по видам источников: а) *внешние* (специализированные издания и СМИ), б) *внутренние,* создаваемые силами сотрудников компании (система сбора и систематизации информации, сформированная и функционирующая в компании, которая аккумулирует данные маркетинговых и других исследований, проводимых ее сотрудниками; внутренние документы компании – различные отчеты сотрудников подразделений компании экономического и аналитического характера, личные контакты (опыт) руководителя).

В таблицах 2.5 и 2.6 приведены полученные после обработки анкет респондентов данные о количестве компаний, использующих различные виды и различные типы этих видов источников необходимой им при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового направления деятельности информации, а в таблице В.1 приложения В представлены идентифицированные в ходе анкетного опроса АО-2 источники необходимой руководителям компаний при выборе и отказе от выбора нового направления деятельности информации конкретных типов каждого вида (внутреннего и внешнего), отражающие интенсивность использования топ-менеджментом изученных организаций при принятии стратегического решения каждого конкретного типа каждого конкретного вида источника информации.

Таблица 2.5 – Данные о количестве компаний, использующих внешние и внутренние по отношению к ней источники информации, при выборе или отказе от выбора нового направления деятельности

Вид источника информации по отношению компании:	Выбор		Отказ	
	Количество компаний, %	Ранг	Количество компаний, %	Ранг
внутренний + внешний	66,67	1	60,00	1
внутренний	20,00	2	26,67	2
внешний	13,33	3	13,33	3

Примечание: разработано автором

Таблица 2.6 – Данные о количестве изученных компаний, использующих различные типы внутренних и внешних источников, при выборе или отказе от выбора нового направления деятельности

Источник информации		Выбор		Отказ	
Вид	Тип вида	Количество компаний, %	Ранг	Количество компаний, %	Ранг
Внешний	Специализированные информационные ресурсы	60,00	1	33,33	2
	СМИ	53,33	2	40,00	1
Внутренний	Система сбора и систематизации информации	60,00	1	53,33	1
	Внутренние документы компании	53,33	2	53,33	1
	Личные контакты (опыт)	46,67	3	26,67	2

Примечание: разработано автором

Анализ данных таблиц 2.5 – 2.6 и таблицы В.1 приложения В продемонстрировал, что:

1) достаточно большое количество изученных организаций применяют *узкий подход*: используют только один вид источников информации (или внутренний, или внешний) - в процессе выбора нового направления – *33,33%* организаций от общего числа, отказа от выбора – *40,00%* от общего числа (данные таблицы 2.5);

2) *ограниченность подхода* изученных компаний проявляется и при выборе отдельных типов внутренних и внешних источников информации (данные таблицы 2.6): специализированные информационные ресурсы не привлекаются в *40,00%* от общего числа компаний при выборе нового направления бизнеса, в *66,67%* от общего числа при отказе от выбора; СМИ – в *46,67%* и *60,00%* от общего числа, соответственно, при выборе и отказе от выбора нового направления деятельности; внутренние документы компании не используются в *46,67%* компаний от общего числа, как при выборе, так и при отказе от выбора нового направления деятельности; личные контакты и опыт – в *53,33%* и *73,33%* от общего числа, соответственно, при выборе и при отказе от выбора нового направления деятельности, системы сбора и систематизации

информации - в *40,00%* и *46,67%* от общего числа, соответственно, при выборе и отказе от выбора нового направления, что свидетельствует о недостаточном внимании руководства многих компаний к организации сбора информации, осуществляемого сотрудниками, и ее упорядочивания;

3) для изученных организаций характерна *несистемность* подходов к выбору отдельных источников информации конкретных типов внешних и внутренних информационных ресурсов, которая выражается в следующем (данные таблицы В.1 приложения В):

- в качестве компетентных внешних источников в компаниях не привлекаются «аналитические материалы экспертного сообщества и профильных специалистов»: при выборе нового направления – в *60,00%* компаний от общего числа изученных, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа, не изучаются данные статистических сборников: при выборе – в *66,67%* от общего числа организаций, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа, Интернет-ресурсы (Google, Yandex, РБК.ru, Эксперт.ru, Forbes.ru, новостной сайт The Bell) не привлекаются: при проведении оценки новых областей коммерческой активности – в *46,67%* организаций от общего числа, при отказе от выбора – в *60,00%* от общего числа;

- в качестве информативных внутренних источников информации не проводятся с целью получения достоверной на текущий момент информации «формальные и неформальные опросы покупателей продукции»: при проведении оценки новых областей коммерческой активности – в *53,33%* компаний от общего числа, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа, не используется сбор «данных о конкурентах на целевых рынках нового направления»: при выборе – в *66,67%* компаний, при отказе от выбора – не менее чем в *60,00%* от общего числа, не привлекаются для изучения «отчеты сотрудников подразделений

компании»: при выборе нового направления – в *46,67%* компаний, при отказе от выбора – не менее чем в *53,33%* от общего числа; не уделяется внимание «мнениям экспертов, рекомендациям специалистов и успешных действующих бизнесменов, полученным на основе личных контактов»: при выборе – в *60,00%* компаний от общего числа, при отказе от выбора нового направления – в *73,33%* от общего числа, и, наконец, не учитывается «собственный опыт, реализованный в бизнес-идеях в прошлые периоды» и при выборе нового направления, и при отказе от него – в *93,33%* компаний;

- лишь небольшое число компаний уделяет внимание источникам информации прогностического характера: при отказе от выбора нового направления респондентами были названы ресурсы «сведения о трендах развития ситуации на целевых рынках» и «данным аналитических отчетов сотрудников подразделений компании об объемах, рентабельности продаж, фондоотдаче, оборачиваемости средств действующих (действовавших) на целевых рынках нового направления компаний-конкурентов и данные прогнозного анализа по динамике изменения этих показателей» (соответственно, 40,00% и 33,33% от общего числа опрошенных) и не были вообще обозначены респондентами источники данного типа при выборе нового направления бизнеса.

Как показали результаты анализа ответов респондентов о методах, применяемых ими при обработке информации в процессе выбора нового направления деятельности компании и отказа от него (вопросы 3 и 6, АО-2), руководителями изученных компаний используются следующие методы:

1) маркетинговый анализ, связанный с накоплением, систематизацией, группировкой и анализом собранной в компании информации, проводимый, как показал опрос, в двух формах:

- *активной* форме, подразумевающей непосредственное осуществление полевых исследований на основе проведения анкетных

опросов покупателей продукции и других участников целевых рынков, опросов экспертов и ведущих специалистов относительно рыночной ситуации (конъюнктуры рынков) и влияния на результаты деятельности организации в выбранном направлении факторов макросреды,

- *пассивной* форме, ограничивающейся изучением покупательских рынков на основе анализа статистических данных профильного направления, вторичной информации из аналитических источников (материалов из СМИ, новостных и профессиональных Интернет-сайтов, аккакунтов в социальных сетях, сервисов сбора информации о конкурентах, рыночной ситуации выбранной для изучения отрасли, статистики и аналитики из интернет-ресурсов).

Изучение результатов анкетного опроса АО-2 также показало, что в изученных компаниях часть руководителей проводила *полный* маркетинговый анализ, который включает изучение конъюнктуры интересующих компанию рынков нового направления деятельности, сегментацию этих рынков и анализ их потенциала, параметров сегментов рынков нового направления по группам целевых покупателей, анализ мезосреды компании (влияние поставщиков и других контрагентов, качества поставок необходимых сырья и материалов), исследование поведения целевых покупателей и их предпочтений, конкурентных стратегий, сильных и слабых сторон конкурентов на целевых рынках (конкурентный анализ), динамики цен на предлагаемый продукт, а другая часть - *неполный* маркетинговый анализ, который не включает какие-либо виды исследований (нередко в компаниях опускают изучение характеристик рынков нового направления (емкости, потенциала рынков, стадии развития), влияния цен поставщиков на результаты деятельности компании и др.;

2) финансово-экономические расчеты;

3) анализ и сопоставление данных, полученных из различных источников (в том числе, анализ финансово-кредитного, экономического, технологического и кадрового потенциала компании): внутренних отчетов

подразделений организации, данных, полученных от профильных специалистов, и коллег, собранных лично во время участия в профильных семинарах, выставках и в процессе накопления собственного прошлого опыта;

4) моделирование рыночной ситуации, деятельности компании на рынках нового направления и прогнозирование динамики изменений показателей эффективности;

5) инструменты стратегического и других видов анализа (SWOT-анализ, дисперсионный однофакторный анализ, PEST-анализ).

В таблицах 2.7 и 2.8 приведены обобщенные данные о количестве компаний (в процентном отношении), применяющих идентифицированные участниками анкетного опроса методы обработки собранной в организациях информации, а в таблицах Г.1 – Г.2 приложения Г представлены результаты анализа использования руководителями изученных организаций различных форм и компонентного состава проводимого ими маркетингового анализа. Сравнительный анализ данных таблиц 2.7 и 2.8, таблиц Г.1 – Г.2 приложения Г, обобщение полученных результатов позволили выявить ряд особенностей и узких мест в организации выбора методов обработки собранной информации для реализации процессов выбора или отказа от выбора нового направления деятельности:

1) в обоих случаях большей частью респондентов не были названы конкретные инструменты/методы, используемые ими (например, конкретные методы проведения конкурентного анализа, или методы прогнозирования, или моделирования деятельности компании);

2) основной набор методов компаний при выборе нового направления деятельности - маркетинговый анализ в пассивной форме, финансово-экономические расчеты, сравнительный анализ данных внутренних отчетов подразделений компании и управленческих сводок, при отказе от выбора нового направления – маркетинговый анализ в пассивной форме и финансово-экономические расчеты, при этом:

Таблица 2.7 - Сведения о применении менеджментом изученных компаний в процессе выбора нового направления деятельности идентифицированных при опросе методов обработки информации

<table>
<tr><th colspan="3">Метод</th><th colspan="2">Количество компаний, %</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Маркетинговый анализ</td><td>в пассивной форме</td><td>Анализ аналитических материалов и статистических данных профильного направления (о макроокружении, мезосреде компании, конкурентах, перспективах роста новых рынков)</td><td colspan="2">80,00</td></tr>
<tr><td rowspan="3">в активной форме</td><td>Анализ макросреды</td><td>6,67</td><td rowspan="3">53,33</td></tr>
<tr><td>Анализ формальных и неформальных опросов покупателей продукции</td><td>46,67</td></tr>
<tr><td>Конкурентный анализ на основе экспертных опросов</td><td>33,33</td></tr>
<tr><td colspan="3">Финансово-экономические расчеты</td><td colspan="2">53,33</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Анализ информации (сравнительный анализ, сопоставление)</td><td colspan="2">Сравнительный анализ данных внутренних отчетов подразделений компании и управленческих сводок</td><td>53,33</td><td rowspan="4">73,33</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сравнительный анализ полученных во время консультаций мнений профильных специалистов, коллег</td><td>40,00</td></tr>
<tr><td colspan="2">Анализ данных, полученных во время участия в семинарах/выставках</td><td>13,33</td></tr>
<tr><td colspan="2">Анализ собственного опыта</td><td>6,67</td></tr>
<tr><td colspan="3">Моделирование ситуации на рынках нового направления и прогнозирование динамики ее изменения</td><td colspan="2">20,00</td></tr>
<tr><td colspan="2">Стратегические и другие инструменты анализа</td><td>SWOT-анализ</td><td colspan="2">6,67</td></tr>
</table>

Примечание: разработано автором

- в компаниях в обоих случаях отдается существенное предпочтение анализу полученных из аналитических источников вторичных данных,

- методы непосредственного анализа макросреды компании используются в малом количестве компаний только при отказе от выбора нового направления, и не применяются при выборе нового направления,

Таблица 2.8 - Сведения о применении менеджментом изученных компаний в процессе отказа от выбора нового направления деятельности различных методов обработки информации

<table>
<tr><th colspan="3">Метод</th><th colspan="2">Количество компаний, %</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Маркетинговый анализ</td><td rowspan="1">в пассивной форме</td><td>Анализ динамики рыночных цен конкурентов на продукцию и рыночных цен поставщиков на сырье и материалы, анализ наличия и цен продуктов-аналогов в целевых сегментах рынков нового направления.
Анализ практических результатов работы действующих (действовавших) на рынке компаний-конкурентов в интересующем рыночном сегменте, сравнительный анализ (на основании данных аналитических отчетов) показателей эффективности деятельности компаний-конкурентов на рынках нового направления (сопоставление входных данных по затратам и возможной прибыли).
Сравнительный анализ данных аналитических материалов о состоянии рынков по профилю компании, статистических показателей, сведений о регламентации нового направления деятельности в законодательстве и т.д.)</td><td colspan="2">73,33</td></tr>
<tr><td rowspan="2">в активной форме</td><td>Анализ рынков по группам целевых покупателей (по результатам опросов покупателей продукции)</td><td>26,67</td><td rowspan="2">33,33</td></tr>
<tr><td>Конкурентный анализ на основе экспертных опросов</td><td>26,67</td></tr>
<tr><td colspan="3">Финансово-экономические расчеты</td><td colspan="2">53,33</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">Анализ информации (сравнительный анализ, сопоставление)</td><td>Анализ финансово-экономических показателей проекта развертывания нового направления деятельности (эффективности, маржинальности и др.)</td><td>40,00</td><td rowspan="3">60,00</td></tr>
<tr><td>Сравнительный анализ мнений, полученных во время консультаций с профильными специалистами и собственниками бизнеса, занимающимися данным видом деятельности</td><td>26,67</td></tr>
<tr><td>Анализ производительности имеющегося технологического оборудования и возможности его модернизации или возможности приобретения нового высокопроизводительного оборудования</td><td>6,67</td></tr>
<tr><td colspan="3">Моделирование ситуации на рынках нового направления и прогнозирование динамики ее изменения</td><td colspan="2">13,33</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Стратегические и другие инструменты анализа</td><td>SWOT-анализ</td><td>6,67</td><td rowspan="2">13,33</td></tr>
<tr><td>Дисперсионный однофакторный анализ</td><td>6,67</td></tr>
</table>

Примечание: разработано автором

- маркетинговый анализ проводится во всех компаниях при выборе нового направления, и не проводится в *20,00%* от общего числа изученных компаний при отказе от его выбора,

- анализ собственного прошлого опыта применяется только при отказе от выбора нового направления (в *6,67%* компаний от общего числа),

- анализ показателей проекта разворачивания нового направления деятельности компании выполняется при отказе от выбора нового направления, при его выборе проводится анализ данных внутренних отчетов подразделений компании,

3) маркетинговый анализ проводится компаниями преимущественно в пассивной форме: при выборе нового направления – в 80,00% организаций от общего числа, при отказе от выбора – в 73,33% организаций от общего числа (данные таблиц 2.7 и 2.8);

4) в обоих случаях в компаниях предпочитают проведение маркетингового анализа в неполной форме, чем в полной: соотношение неполной формы к полной по числу проводящих анализ компаний при выборе нового направления – 66,67% к 33,33%, при отказе от выбора – 53,33% к 26,67% (данные таблиц Г.1 и Г.2 приложения Г),

5) неполный маркетинговый анализ на основе применения активной формы исследования имеет узкий компонентный состав (данные таблиц Г.1 и Г.2 приложения Г): в компаниях, его использующих - при отказе от выбора нового направления (в 6,67% организаций от общего числа) проводится только конкурентный анализ (на основе экспертных опросов), при выборе нового направления в 13,33% организаций от общего числа осуществляется только анализ формальных и неформальных опросов покупателей продукции, в 6,67% от общего числа – только конкурентный анализ (на основе экспертных опросов);

6) около половины изученных компаний – *46,67%* – не склонны использовать финансово-экономические калькуляции, позволяющие получить количественные характеристики важных экономических и рыночных факторов, которые в дальнейшем могут быть использованы при сравнительном анализе;

7) в обоих случаях в подавляющем большинстве компаний не используются: методы моделирования и прогнозирования (речь идет о разработке прогнозов, а не сценариев): при выборе – в *80,00%* организаций от общего числа, при отказе от выбора – в *86,67%* от общего числа; стратегические и другие инструменты анализа (респондентами были названы только SWOT-анализ и дисперсионный однофакторный анализ): при выборе – в *93,33%* компаний от общего числа, при отказе от выбора – в *86,67%* от общего числа; анализ покупательских предпочтений (на основе опросов при реализации активной формы маркетингового анализа): при выборе – в *53,33%* организаций от общего числа, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа; конкурентный анализ на основе экспертных опросов на конкретных целевых рынках: при выборе – в *66,67%* от общего числа, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа; сравнительный анализ мнений профильных специалистов, коллег: при выборе – в *60,00%* компаний от общего числа, при отказе от выбора – в *73,33%* от общего числа, анализ собственного накопленного ими опыта: при выборе – в 93,33% организаций от общего числа, при отказе от выбора – в 100,0%.

Проведенные исследования позволяют, обобщив полученные результаты, оценить подходы действующих руководителей изученных коммерческих организаций к выбору нового направления деятельности управляемых ими компаний и отказу от его выбора с целью разработки корпоративной стратегии компании в рамках реализации стратегического менеджмента, выделить особенности используемых подходов и слабые места в организации этого процесса.

Результаты исследования показали, что:

1. *Отсутствие во многих изученных компаниях комплексного подхода к формированию критериев выбора и отказа от выбора нового направления деятельности* влечет за собой игнорирование ряда важных оценочных факторов рыночного, экономического характера, факторов, характеризующих

внутренние возможности компании и состояние ее макросреды и, в связи с этим, невозможность проведения в полной мере конкурентного и экономического анализов, глубокого изучения конъюнктуры рынков нового направления, анализа соответствия принятого стратегического решения (выбора или отказа от выбора нового направления бизнеса) целям разработки корпоративной стратегии компании, ее стратегии ценообразования и др. Многие из руководителей изученных компаний сосредоточивают свое внимание, преследуя цель получения максимальной прибыли, только на критериях рыночно-экономического характера, практически игнорируя в своем абсолютном большинстве характеристики внешнего макроокружения рынков нового направления, многими руководителями не рассматриваются в качестве критериев характеристики потенциала собственных компаний, которого, может быть, недостаточно для разворачивания нового направления деятельности. *Такой подход к формированию базы критериев может создать, в конечном итоге, непоправимые риски при принятии решения о выборе или упущенные возможности об отказе от выбора нового направления деятельности*.

2. Выбор нового направления деятельности компании или отказ от его выбора связан с большими объемами работ по накоплению, систематизации, группировке и обработке полученной из различных источников информации. При выборе источников необходимой для принятия решения информации в большинстве изученных компаний *отсутствует системный подход, позволяющий сформировать информационную релевантную базу всех востребованных данных* прогнозного характера, подготовленных ведущими экспертами и профильными специалистами отрасли, данных, характеризующих текущую ситуацию на рынках нового направления и сведений о ресурсных возможностях самой компании для разворачивания бизнеса в новом направлении. Недостаток информации, собранной сотрудниками непосредственно на целевых рынках нового направления, не дает возможности оценить в полной мере специфику этих рынков и

особенности функционирования на них, что может отрицательно сказаться на качестве принимаемого решения. В реальности *практически все изученные компании не привлекают все потенциально доступные внешние и внутренние информационные ресурсы и используют ограниченное число типов и видов информационных источников*, что не позволяет им, используя всю собранную информацию, проводить в процессе разработки корпоративной стратегии всесторонний анализ изучаемого направления деятельности и принять компетентное решение о его выборе для дальнейшей деятельности компании или отказе от него.

3. Применяемые методы обработки собранной в процессе принятия стратегического решения информации оказывают решающее влияние на качество получаемой результатной информации, являющейся основой для принятия окончательного решения. В процессе выбора новой области коммерческой активности и отказе от нее руководители изученных компаний, как показало исследование, *используют достаточно простые методы*: математические методы расчета экономических, финансовых и рыночных показателей, методы анализа (маркетингового, конкурентного, сравнительного, SWOT). Маркетинговый анализ в подавляющем большинстве компаний проводится не в полном объеме и чаще всего в пассивной форме на основе вторичных данных из аналитических источников, без использования данных, собранных непосредственно сотрудниками компании в полевых условиях. Следует также отметить, что никем из респондентов при анкетном опросе не были названы, кроме методов SWOT-анализа и однофакторного дисперсионного анализа, конкретные методы менеджмента и маркетинговых исследований, используемых для обработки собранной информации, что свидетельствует о недостаточно систематизированном и обоснованном применении методов обработки информации. Современные методы моделирования и прогнозирования (в частности, метод обработки получаемых данных «моделирование ситуации на рынках нового направления и прогнозирование динамики ее изменения») применяются в малом количестве

компаний, «стратегические инструменты анализа» используются в компаниях очень ограниченно.

Такой подход к обработке информации, не обеспечивающий глубокого изучения с помощью современных методов состояния макро- и мезосреды компании и проведения прогнозирования и анализа сценариев развития нового бизнеса компании на новых целевых сегментах рынков изучаемого направления деятельности, может привести к недостаточно обоснованному (и даже ошибочному решению) и оказать, в конечном итоге, отрицательное влияние на результаты деятельности компании.

2.3. Подходы менеджмента компаний к трансформации товарной стратегии в рамках реализации стратегического управления бизнесом

Периодический анализ структуры продуктового портфеля компании и его оптимизация, связанная с возникшими изменениями в ее бизнес-среде, является одним из наиболее эффективных шагов реализации стратегического управления в компании с целью корректировки содержания или разработки новых товарных стратегий, являющихся компонентами бизнес-стратегий (конкурентных стратегий) как на отдельных ее целевых рынках, так и на всех целевых рынках в целом.

Целью проведенного исследования было изучение подходов руководителей коммерческих компаний к определению степени перспективности продукции для включения или исключения ее из ассортимента продукции компании и выявление общих особенностей в этих подходах, характерных для компаний, занятых в различных видах коммерческой деятельности.

Изучение проводилось на основе результатов анкетного опроса АО-3, содержащего следующие вопросы:

1. «Перечислите критерии, по которым Вы выбираете новые продукты/услуги, которые будете предлагать Вашим клиентам» [108].

2. «Перечислите источники информации, используемой при выборе новых продуктов/услуг, которые будете предлагать Вашим клиентам» [108].

3. «Опишите методы обработки информации, используемой при выборе новых продуктов/услуг, которые будете предлагать Вашим клиентам» [108].

4. «Перечислите критерии, на основании анализа которых Вы исключаете из ассортимента Вашей компании неперспективные продукты/услуги» [104].

5. «Перечислите источники информации, используемой при решении вопроса об исключении из ассортимента Вашей компании неперспективных продуктов/услуг» [104].

6. «Опишите методы обработки информации, используемой при решении вопроса об исключении из ассортимента Вашей компании неперспективных продуктов/услуг» [104].

Объектами изучения были коммерческие организации, функционирующие на юге Российской Федерации и занимающиеся предоставление различного рода услуг – услуг связи, косметических и бухгалтерских услуг (46,67% организаций), производством сельскохозяйственной продукции и изделий легкой промышленности, строительством, оптовой, оптово-розничной и розничной торговлей (53,3% изученных организаций от общего числа), из которых 6,67% организаций являлись филиалами более крупных компаний, а 93,33% от общего числа - самостоятельными компаниями, 73,33% от общего числа являлись малыми организациями с общей численностью персонала менее 30 человек, 13,33% от общего числа – средними, с количеством сотрудников от 30 до 99 человек включительно, 13,33% компаний от общего числа изученных – крупными, с численностью сотрудников 100 и более человек.

Респонденты, привлеченные к участию в исследовании, являлись менеджерами высшего звена – по одному от каждой из 60 изученных компаний: 12 женщин и 48 мужчин возрастом 27-64 года со стажем работы на руководящих должностях от 1,5 до 30 лет. Генеральные директора составили

66,7% респондентов, главных бухгалтеры – 20,0%, финансовые и коммерческие директора – 13,3%.

Основными методами обработки результатов опроса АО-3 служили методы семантического анализа, сравнительного анализа, метод сопоставлений, для получения количественных показателей и наглядного представления полученных результатов был использован инструментарий электронной среды Excel.

Идентифицированные при опросе АО-3 (вопросы 1 и 3) критерии выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги) были объединены автором в четыре группы, описание которых представлено в таблице 2.9, а в таблице 2.10 показано количество изученных компаний (в процентном выражении), использующих эти группы критериев.

Таблица 2.9 – Группы критериев выбора нового продукта (услуги) и отказа от него, объединяющих различные виды факторов

Группа критериев	Общая характеристика факторов, входящих в группу критериев, при:	
	выборе нового продукта	отказе от выбора нового продукта
Экономические	отражают прогнозные характеристики экономических показателей проекта производства и продажи нового продукта (услуги) и экономических результатов от его реализации	
Рыночные	определяют состояние рынков, на которых планируется реализация нового вида продукта (услуги)	
Внутренние возможности	определяют внутренние возможности (потенциал) компании, имеющиеся у нее для разворачивания производства и реализации нового продукта (услуги)	
Характеристики продукта (услуги)	характеризуют покупательские и другие свойства продукта (услуги) [108]	

Примечание: разработано автором

Таблица 2.10 – Количество компаний, использующих различные группы критериев при выборе нового продукта (услуги) и отказе от него

Название группы критериев	Количество компаний при выборе, %	Количество компаний при отказе, %
Рыночные	73,33	60,00
Внутренние возможности компании	66,67	26,67
Экономические	40,00	66,67
Характеристики продукта (услуги)	40,00	33,33

Примечание: разработано автором

Результаты анализа структуры критериев, формируемых компаниями при выборе и отказе от выбора рассматриваемого продукта, приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Данные о количестве компаний, использующих различные структуры критериев при выборе нового продукта (услуги) и отказе от него

Название группы критериев или их сочетаний	Количество компаний при выборе, %	Количество компаний при отказе, %
Внутренние возможности	13,33	
Рыночные	6,67	13,33
Экономические	-	13,33
Характеристики продукта (услуги)	-	6,67
Рыночные и Экономические	20,00	20,00
Рыночные и Экономические и Внутренние возможности	6,67	-
Рыночные и Экономические и Характеристики продукта (услуги)	-	13,33
Рыночные и Экономические и Внутренние возможности и Характеристики продукта/услуги	6,67	-
Рыночные и Внутренние возможности	13,33	6,67
Рыночные и Характеристики продукта (услуги)	-	6,67
Рыночные и Внутренние возможности и Характеристики продукта/услуги	20,00	-
Экономические и Характеристики продукта/услуги	6,67	-
Экономические и Внутренние возможности	-	13,33
Экономические и Внутренние возможности и Характеристики продукта (услуги)	-	6,67
Внутренние возможности и Характеристики продукта/услуги	6,67	-

В таблицах Д.1 – Д.4 приложения Д представлены данные, полученные в результате сравнительного и семантического анализов ответов опрошенных респондентов, и отражающие сведения о компонентном составе

каждой из четырех групп критериев, используемых компаниями в структурах баз критериев при выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги) при разработке товарной стратегии, а также данные о количестве компаний, использующих каждый конкретный фактор каждой группы критериев выбора и критериев отказа от выбора нового продукта (услуги).

Среди всех идентифицированных в процессе опроса критериев группы «рыночные», которые компании используют как по отдельности, так и в сочетании с факторами других групп критериев, автором были выделены факторы, отражающие (данные таблицы Д.1 приложения Д): а) состояние рынков реализации нового продукта (услуги), б) показатели покупательского спроса и предпочтений, в) параметры конкуренции на целевых рынках реализации нового продукта (услуги), г) характеристики рыночных угроз и рисков.

Все идентифицированные и представленные в таблице Д.2 приложения Д факторы группы критериев «экономические» были объединены автором по смысловому содержанию в следующие группы: а) финансовые показатели деятельности компании, б) показатели проекта разворачивания производства и реализации нового продукта (услуги), в) прогнозы – данные прогнозного анализа о степени перспективности реализации нового продукта (услуги) на целевых рынках компании. Выявленные при опросе критерии, позволяющие оценить внутренние возможности организации, были разделены автором на четыре группы, приведенные в таблице Д.3 приложения Д: а) ресурсы компании (трудовые, производственные, интеллектуальные), б) результаты принятых управленческих и иных решений, в) инвестиции, г) инновационные преимущества. Изучение полученных в процессе опроса данных показало, что факторы, характеризующие свойства новой продукции (услуги), можно отнести к двум группам (таблица Д.4 приложения Д), характеризующим: а) покупательские свойства продукции (услуги), б) конкурентоспособность продукции (услуги) на целевых рынках компании.

Для анализа подходов менеджмента изученных компаний к использованию конкретных групп факторов конкретных групп критериев в случаях выбора нового продукта (услуги) и отказа от него была сформирована на основе данных таблиц Д.1 – Д.4 приложения Д таблица 2.12, в которую вошли те оценочные факторы групп критериев, которые нашли свое применение в 20,00% и более от общего числа компаний. В скобках рядом с названием каждой группы факторов указано количество компаний (в процентном выражении), их использующих.

Таблица 2.12 – Наиболее актуальные виды оценочных критериев выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги), принадлежащих к конкретным группам критериев

Группа критериев	Виды используемых оценочных факторов при выборе направления	Виды используемых оценочных факторов при отказе от выбора
рыночные	– Покупательский спрос и предпочтения (66,67%)	– Покупательский спрос и предпочтения (46,67%) – Рыночные угрозы, риски (26,67%)
экономические	– Финансовые показатели деятельности компании (33,33%) – Прогнозы о перспективности и неперспективности реализации нового продукта (услуги) на целевых рынках компании (33,33%)	– Финансовые показатели деятельности компании (66,67%)
внутренние возможности	– Инновационные преимущества (53,33%) – Ресурсы (трудовые, производственные, интеллектуальные) (26,67%)	– Ресурсы (трудовые, производственные, интеллектуальные) (26,67%) – Результаты принятых управленческих и иных решений (20,00%)
характеристики продукта (услуги)	– Конкурентоспособность на целевом рынке (26,67%)	– Покупательские свойства (33,33%)

Примечание: разработано автором

Анализ подходов менеджмента компаний к формированию структуры критериев выбора и отказа от выбора нового продукта и использованию отдельных видов критериев каждой из групп на основе данных таблиц 2.10 –

2.12 и таблиц Д.1 – Д.4 приложения Д, позволивший выявить особенности и недостатки подходов менеджмента к формированию базы критериев, показал, что:

1. При формировании структуры базы критериев выбора нового продукта (услуги) и отказа от его выбора:

1) компании используют разные подходы:

- оценочные факторы групп критериев используются компаниями в рамках одной группы или в сочетании с факторами других групп, при этом при выборе нового продукта (услуги) наиболее существенными для принятия решения в большинстве компаний являются факторы групп критериев «рыночные» и «внутренние возможности компании», а при отказе от выбора продукта (услуги) – групп «экономические» и «рыночные» (данные таблицы 2.10).

- подавляющее большинство компаний при выборе нового продукта (услуги) и абсолютно все компании при отказе от его выбора не анализируют критерии всех описанных групп (только *6,67%* компаний от общего числа при выборе нового продукта (услуги) использует такой подход) (данные таблицы 2.11), что *затрудняет проведение всесторонней оценки перспективности или неперспективности рассматриваемого продукта для его производства и реализации*;

- достаточно значительное количество компаний применяют *ограниченный подход,* включая в базу факторы только одной группы критериев: при выборе продукта (услуги) - в *20,00%* изученных организаций от общего числа, при отказе от выбора – в *33,33%* от общего числа (данные таблицы 2.11);

- подход к разработке структуры базы критериев выбора потенциально более эффективен по сравнению с применяемым подходом при формировании структуры базы критериев отказа от выбора (данные таблицы 2.11), так как в базу критериев выбора в *80,00%* от общего числа компаний включаются факторы «двух (в *46,67%* от общего числа), трех (в *26,67%* от общего числа) и

даже четырех (в *6,67%*) групп критериев» [108], а в базу критериев отказа от выбора только в *66,67%*, факторы двух групп (в *46,67%*) и трех групп (в *20,00%*),

2) в базу критериев выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги) отдельными компаниями вообще не включаются перечисленные ниже факторы конкретных групп критериев (данные таблицы 2.10), что *ставит под сомнение возможность проведения всестороннего анализа перед принятием окончательного решения по вопросу оптимизации продуктового портфеля*: в *60,00%* от общего числа организаций при выборе нового продукта (услуги) и в *33,33%* от общего числа при отказе не используются факторы группы экономических критериев; в *40,00%* от общего числа при отказе от выбора продукта (услуги) и в 26,67% от общего числа при выборе не рассматриваются факторы рыночной группы; в *73,33%* от общего числа компаний при отказе от выбора продукта (услуги) и в *33,33%* от общего числа при выборе не исследуются факторы, характеризующие внутренние возможности компании, в то время как *оценка внутреннего потенциала компании может позволить выявить скрытые резервы компании или, наоборот, вскрыть ее слабые стороны, в конечном итоге, повлиять на результат принятия окончательного решения*; в *66,67%* от общего числа при отказе от выбора продукта (услуги) и в *60,00%* от общего числа при выборе не используются факторы, характеризующие покупательские и конкурентные свойства продукта (услуги) на рынках его реализации;

3) при формировании отдельных групп критериев в базу критериев компаниями *не включается ряд важных* (не идентифицированных при опросе респондентов) *оценочных факторов*, позволяющих проводить более глубокий анализ: в группу экономических факторов при выборе нового продукта (услуги) и отказе от выбора – факторы оценки экономических рисков производства и реализации нового продукта (услуги) и соотношения этих рисков с прибыльностью от его реализации, в группу рыночных факторов при выборе нового продукта (услуги) – факторы, характеризующие конкурентную

ситуацию на рынках реализации продукта (услуги) и структуру покупательского спроса, уровень насыщенности рынка аналогичной предлагаемой компанией продукции (услуги), степень влиятельности поставщиков сырья и материалов на результаты деятельности, показатели динамики цен на аналогичную продукцию, в группу, характеризующую внутренние возможности компании, при отказе от выбора нового продукта (услуги) – факторы, оценивающие инвестиционные и инновационные возможности компании, степень соответствия проекта выпуска и реализации новой продукции (услуги) целям и задачам компании, в группу критериев, характеризующую свойства продукции (услуги) при выборе нового продукта (услуги) – факторы оценки приемлемости для покупателя цены на предлагаемый продукт (услугу), его экологичности, наличия сервисного обслуживания;

4) в базу критериев компаниями включается ограниченное количество видов критериев, ориентированных на прогнозирование (данные таблиц Д.1 – Д.4 приложения Д):

- для реализации анализа рыночной ситуации, связанного с оценкой перспективности или неперспективности продвижения и продажи нового продукта (услуги), в изученных компаниях в группу критериев оценки ее внутренних возможностей и рыночную группу в компаниях отбирают в основном факторы, дающие возможность оценивать текущий потенциал компании и текущее состояние рыночной среды и не позволяющие строить прогнозы динамики их развития,

- при анализе внутренних возможностей компании респонденты только в случае выбора нового продукт используют лишь один критерий, предполагающий оценку возможных путей развития ситуации на целевых рынках – «Возможность длительного периода работы на рынке, определяющаяся наличием у компании совокупности знаний, квалификации персонала, технологий, оборудования для освоения выпуска нового продукта (услуги)», при отказе от выбора подобные критерии отсутствуют;

5) при выборе нового продукта (услуги) для включения его в продуктовый портфель не в достаточной степени многими компаниями оцениваются ресурсные и инвестиционные возможности организации, уровень конкуренции, покупательские свойства продукции и ее конкурентоспособность на целевых рынках, рыночные угрозы и риски, при отказе от выбора значительное количество компаний не анализируют инновационные преимущества компании, ее инвестиционные возможности, риски и угрозы на рынках при реализации нового продукта (услуги), которые могут быть высокими и являться веским обоснованием отказа от выключения продукта (услуги) в продуктовый портфель (данные таблиц Д.1 – Д.4 приложения Д).

Изучение ответов респондентов на второй и пятый вопросы АО-3 об источниках информации, которые использовались в изученных компаниях при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги), позволило автору систематизировать полученные данные и сгруппировать все названные респондентами источники информации по их видам (по аналогии с выполненным в параграфе 2.1 упорядочением идентифицированных в процессе АО-2 источников: *внешние* по отношению к компании источники (СМИ и специализированные информационные ресурсы), *внутренние,* формируемые сотрудниками компании источники (сформированная и функционирующая в компании система сбора и систематизации информации, внутренние документы компании, представляющие различные отчетные материалы сотрудников подразделений экономического и аналитического характера, личные контакты и опыт руководителя).

Результаты полученных после обработки анкет респондентов данных о количестве компаний, использующих различные виды и различные типы идентифицированных при опросе источников информации, приведены в таблицах 2.13, 2.14 и в таблице Е.1 приложения Е, которая содержит названия идентифицированных при проведении АО-3 источников информации, анализируемой менеджментом в процессе реализации выбора и отказа от

выбора нового продукта (услуги), и данные о долях компаний, использующих конкретные виды источников информации.

Таблица 2.13 – Данные о количестве компаний, использующих внешние и внутренние по отношению к ней источники информации, при выборе или отказе от выбора нового продукта (услуги)

Вид источника информации по отношению компании:	Выбор		Отказ	
	Количество компаний, %	Ранг	Количество компаний, %	Ранг
внутренний + внешний	73,33	1	66,67	1
внешний	20,00	2	6,67	3
внутренний	6,67	3	26,67	2

Примечание: разработано автором

Анализ данных таблиц 2.13 – 2.14, Е.1 приложения Е показал, что:

При отборе источников информации, необходимой для принятия решения об оптимизации структуры ассортимента продукции:

1) достаточно значительная часть изученных компаний использует *ограниченный поход к отбору видов источников информации*, то есть привлекает только один вид источников (либо внешний, либо внутренний): при выборе нового продукта (услуги) – *26,67%* от общего числа организаций, при отказе от его выбора – *33,33%* от общего числа (данные таблицы 2.13),

Таблица 2.14 – Данные о количестве изученных компаний, использующих различные типы внутренних и внешних источников, при выборе или отказе от выбора нового продукта (услуги)

Источник информации		Выбор		Отказ	
Вид	Тип вида	Количество компаний, %	Ранг	Количество компаний, %	Ранг
Внешний	СМИ	66,67	1	46,67	2
	Специализированные информационные ресурсы	46,67	2	53,33	1
Внутренний	Система сбора и систематизации информации	66,67	1	73,33	2
	Внутренние документы компании	26,67	2	80,00	1
	Личные контакты и опыт	20,00	3	20,00	3

Примечание: разработано автором

2) *узкий подход* наблюдается и *при выборе отдельных типов* внутренних и внешних *источников* информации (данные таблицы 2.14):

- данные из системы сбора и систематизации информации не привлекаются в *33,33%* от общего числа компаний при выборе нового продукта (услуги) и в *26,67%* от общего числа при отказе от его выбора,
- внутренние документы компании не используются в *73,33%* компаний от общего числа при выборе нового продукта (услуги) и в *20,00%* от общего числа при отказе от его выбора,
- личные контакты и опыт не учитываются в *80,00%* компаний от общего числа, как при выборе нового продукта (услуги), так и при отказе от его выбора;
- СМИ как источник информации не используется в *33,33%* компаний при выборе нового продукта (услуги) и в *53,33%* от общего числа при отказе от его выбора,
- специализированные информационные ресурсы не применяются в качестве источника информации в *53,33%* от общего числа изученных организаций при выборе нового продукта (услуги) и в *46,67%* от общего числа при отказе от его выбора,

3) в большинстве изученных компаний, как показал анализ, *отсутствует системный подход к выбору источников информации*, обеспечивающий процесс принятия решения об оптимизации продуктового портфеля полной информацией, как по содержанию, так и по объему (данные таблицы Е.1 приложения Е):

- в качестве внешних источников информации в изученных компаниях не используются аналитические обзоры и прогнозы экспертов, соответственно, в *80,00%* и в *66,67%* компаний при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора,
- не привлекаются статистические данные (обзоры рынка) при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора, соответственно, в *93,33%* и *86,67%* от общего числа компаний,

- не используются сетевые ресурсы Интернет, соответственно, в *33,33%* и в *60,00%* от общего числа организаций при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора,

- не рассматриваются как источник внешней информации периодические профессиональные печатные издания, профильные тематические материалы при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора – в *80,00%* от общего числа организаций в обоих случаях,

- не используются данные исследований конкурентной среды компании при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора, соответственно, в *73,33%* и *80,00%* от общего числа компаний,

- не применяются данные опросов существующих и потенциальных покупателей продукции (услуг) при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора, соответственно, в *40,00%* и *33,33%* от общего числа компаний;

4) компаниями в качестве информационных ресурсов, необходимых для реализации прогнозирования будущего развития экономической ситуации, привлекается крайне ограниченный набор источников информации: исследование используемых респондентами источников продемонстрировало их ориентацию только по одному нацеленному на анализ путей развития ситуации на целевых рынках фактору – «Периодические профессиональные печатные издания» (при выборе нового продукта) и «Периодические профессиональные печатные издания, профильные тематические материалы» (при отказе от выбора продукта).

Сравнительный анализ ответов респондентов (при проведении АО-3) о методах обработки информации в процессе выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги) позволил выявить перечень используемых изученными компаниями методов: 1) анализ (сравнительный анализ, сопоставление) полученной из различных источников информации (внутренних и внешних), 2) анкетирование и опросы покупателей продукта (услуги) и экспертов, проводимые сотрудниками компании, 3) моделирование рыночной ситуации

и прогнозирование динамики спроса на предлагаемый продукт, 4) финансово-экономические расчеты, 5) специализированные методы: экономико-математические, SWOT-анализ и другие.

продолжение табл. 7

В таблицах 2.15 и 2.16 представлены величины долей компаний, применяющих идентифицированные участниками анкетного опроса методы обработки собранной информации при выборе нового продукта (услуги) и при отказе от его выбора.

Таблица 2.15 - Сведения о применении менеджментом изученных компаний в процессе выбора нового продукта (услуги) различных методов обработки информации

Метод		Количество компаний, %	
Анализ информации (сравнительный анализ, сопоставление)	Сравнение (группировка, ранжирование и т.д.) и анализ полученных данных	100,00	100,00
	Аналитическое исследование собранной информации из внешних источников	86,67	
	Анализ собранной сотрудниками компании данных	73,33	
	Сравнительный анализ уровня цен конкурентов [108]	13,33	
	«Анализ объема предложений конкурентов» [108]	13,33	
	Анализ оборачиваемости товара	6,67	
	Анализ финансовых показателей ведущих конкурентов	6,67	
Анкетирование и опросы	Опрос существующих и потенциальных покупателей предлагаемой продукции (услуги)	60,00	60,00
Специализированные методы	Экономико-математические методы	26,67	53,33
	Экономическое наблюдение	13,33	
	Табличный и графический методы	6,67	
	SWOT-анализ	6,67	
Моделирование и прогнозирование	Прогнозирование динамики спроса на предлагаемый продукт (услугу) [108]	40,00	40,00
	Моделирование рыночной ситуации	13,33	
	Прогнозирование конкурентоспособности нового продукта (услуги) [108]	6,67	
Финансово-экономические расчеты	Бюджетирование	13,33	26,67
	Расчет и анализ количества покупателей продукции (услуги)	13,33	
	Планирование реализации нового продукта (услуги) на целевом рынке	6,67	

Примечание: разработано автором

Таблица 2.16 - Сведения о применении менеджментом изученных компаний в процессе отказа от выбора нового продукта (услуги) различных методов обработки информации

Метод		Количество компаний, %	
Анализ информации (сравнительный анализ, сопоставление)	Сравнение (группировка, ранжирование и т.д.) и анализ полученных данных	100,00	100,00
	Анализ собранной сотрудниками компании данных	80,00	
	Аналитическое исследование собранной информации из внешних источников	73,33	
	Анализ данных статистики объемов продаж продукции (реализации услуги)	26,67	
	Анализ динамики спроса на аналогичную продукцию, предлагаемую компаниями-конкурентами	6,67	
Специализированные методы	Экономико-математические методы	66,67	80,00
	Экономическое наблюдение	13,33	
	Табличный и графический методы	6,67	
	SWOT-анализ	6,67	
Анкетирование и опросы	Опрос клиентских фокус-групп	66,67	66,67
	Интервьюирование экспертов	6,67	
Финансово-экономические расчеты	Бюджетирование	13,33	26,67
	Расчет рентабельности проекта реализации новой продукции (услуги)	13,33	
	Метод оценки сезонности продаж	6,67	
	Планирование реализации нового продукта (услуги) на целевом рынке	6,67	
Моделирование и прогнозирование	Прогнозирование динамики спроса на предлагаемый продукт (услугу)	13,33	13,33
	Моделирование рыночной ситуации	6,67	

Примечание: разработано автором

Анализ данных таблиц 2.15 и 2.16 показывает, что при выборе методов обработки информации, используемой при принятии решения об оптимизации продуктового портфеля:

- в обоих случаях респондентами не были названы конкретные методы прогнозирования, моделирования деятельности компании, оценки сезонности продаж;

- в компаниях мало внимания уделяется методам анализа рыночной ситуации: при выборе нового продукта в *86,67%* от общего числа организаций не анализируют уровень цен конкурентов на аналогичный продукт и объем предложений конкурентов на рынке, в *93,33%* от общего числа игнорируют

анализ финансовых показателей деятельности конкурентов на интересующем рынке и показатели оборачиваемости продукции, при отказе от выбора продукта (услуги) в *73,33%* организаций не анализируют данные статистики объемов продаж интересующего продукта (услуги), в *93,33%* от общего числа - динамику спроса на аналогичную продукцию, предлагаемую компаниями-конкурентами;

- в обоих случаях компаниями не применяются методы аналитического исследования информации из внешних источников: при выборе нового продукта (услуги) – *13,33%* от общего числа, при отказе от его выбора – в *26,67%* от общего числа, методы анализа собранных сотрудниками компании данных: при выборе нового продукта (услуги) – *26,67%* изученных организаций от общего числа, при отказе от его выбора - в *20,00%* от общего числа;

- больше, чем в половине изученных организаций, – в *60,00%* от общего числа, при выборе нового продукта (услуги) и в большом количестве компаний – в *86,67%* от общего числа, при отказе от его выбора не используются методы прогнозирования (например, динамики спроса на предлагаемый продукт (услугу), степени риска от внедрения нового продукта или отказа от его внедрения),

- в подавляющем большинстве компаний не применяются методы моделирования рыночной ситуации: в *86,67%* от общего числа при выборе нового продукта (услуги), в *93,33%* от общего числа, при отказе от его выбора;

- при выборе нового продукта (услуги) в *93,33%* менеджмент компаний не уделяет внимания разработке прогнозов уровня конкурентоспособности нового продукта (услуги) [108] на целевом рынке,

- в обоих случаях в *73,33%* организаций от общего числа не используются методы финансово-экономических расчетов ключевых показателей,

- в достаточно большом количестве компаний не уделяется внимание полевым методам исследования (анкетным опросам, интервью): при выборе

нового продукта в *40,00%* от общего числа организаций, при отказе от его выбора – в *33,33%* компаний,

- при выборе нового продукта в *73,33%* компаний [108] не применяются экономико-математические методы, в *86,67%* от общего числа - метод экономического наблюдения, при отказе от выбора продукта услуги) экономико-математические методы не используются в *33,33%* организаций от общего числа, метод экономического наблюдения – *86,67%* от общего числа,
- в обоих случаях в *93,33%* компаний от общего числа не используются стратегические и матричные методы анализа,
- компаниями не применяются методы изучения фазы жизненного цикла предлагаемого продукта, не оцениваются расходы на поддержание необходимого объема его продаж.

Выводы по главе 2

Обобщение полученных результатов проведенного исследования дало возможность сформулировать выводы об «узких» местах в подходах руководителей изученных компаний к организации процессов выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги) с целью оптимизации при разработке/корректировке товарной стратегии продуктового портфеля компании.

Результаты проведенных исследований показали, что неприменение многими изученными компаниям комплексного подхода к формированию структуры баз критериев для выбора и отказа от выбора нового продукта (услуги), не включение ими в базы критериев ряда важных оценочных факторов рыночного, экономического характера, важных для покупателя характеристик свойств продукта (услуги) и показателей внутреннего потенциала компании, не использование факторов, позволяющих разрабатывать и оценивать возможные пути развития экономической ситуации, не позволяет менеджменту этих организаций проводить глубокий

всесторонний анализ рыночной ситуации и внутренних возможностей компаний, направляемых на решение задачи оптимизации структуры ассортимента продукции (ее продуктового портфеля). Используемые многими компаниями подходы к формированию оценочных критериев создают в итоге при принятии окончательного решения риски, которые могут повлечь за собой финансовые потери или упущенные возможности.

Ограниченный несистемный подход к отбору источников информации, необходимой для принятии решения об оптимизации товарного портфеля путем включения в него перспективного продукта (услуги) или невключения неперспективного, отсутствие в большинстве изученных компаний использования всех доступных внутренних и внешних информационных ресурсов, преобладание случайного выбора источников информации не позволяет многим компаниям сформировать информационную базу релевантной информации, информационно обеспечивающую реализации современных методов обработки информации таких, как методы моделирования, прогнозирования, сценарного анализа, что, по мнению автора, сужает информационную поддержку при принятии окончательного решения и сказывается на его качестве.

Подходы к выбору методов обработки информации в изученных организациях, цель которых – предоставление менеджменту компании достоверных, являющихся основой для принятия окончательного решения об оптимизации продуктового портфеля данных, не отвечают этой цели. Во многих компаниях используется слабая аналитико-математическая инструментальная база обработки информации: в большинстве организаций не используются современные методы прогнозирования объемов реализации продукта (услуги), его конкурентоспособности на целевых рынках, не применяются методы портфельного анализа, методы моделирования развития рыночной ситуации, метод сценарного анализа, не идентифицируются риски реализации новой продукции (услуги), возможности и конкурентные преимущества продукта (услуги) на целевых рынках, в достаточно большом

количестве компаний не используются методы финансово-экономических расчетов, позволяющих получать более точные количественные характеристики (а не качественные) важных для принятия решения показателей.

Перечисленные недостатки в подходах к использованию методов обработки информации в итоге значительно снижают эффективность принятого в процессе разработки и корректировки товарной стратегии решения о включении нового продукта (услуги) в продуктовый портфель компании или изъятии его из него.

ГЛАВА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ КОМПАНИЕЙ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЦЕНАРНОГО АНАЛИЗА

3.1. Динамика машиностроительной отрасли на современном этапе экономического развития

Формирование методики разрабоки стратегий компании на основе использования сценарного анализа целесообразно производить преимущественно для компаний, работающих в бизнес-среде (отрасли) с высоким уровнем турбулентности развития.

Турбулентность, в том числе, турбулентность экономической среды, характеризуется наличием более-менее регулярных, а чаще хаотических переходов ситуации от предсказуемого развития к состояниям, возникновение которых крайне сложно прогнозировать на основе анализа предшествующих трендов [109]. В качестве основных причин возникновения турбулентности экономической среды специалисты называют кризисные явления, глобализационные процессы и перемещение капиталов между различными странами, отраслями и финансовыми организациями [109]. По мнению одного из специалистов, турбулентность в экономике может быть связана с циклами экономического развития [157]. Достижение успеха в турбулентной среде требует выработки специальных стратегий [2, 57].

Анализу процессов в российской машиностроительной отрасли посвящено значительное количество исследований [159, 163, 165]. Ряд специалистов уделяет существенное внимание использованию технологий разработки прогнозов развития машиностроительного комплекса [84, 161], ориентированных на анализ возможных перспектив развития спроса, инвестиций, изменения объемов производства, экспорта и импорта, а также уровня конкурентоспособности продукции.

В целом, уровень развития машиностроения и конкурентоспособности производимой продукции во многом определяет позиции страны на международных рынках [110]. Это обусловлено функциональными связями машиностроения с сельским хозяйством, металлургической и топливной промышленностью, электроэнергетикой [110]. История отечественного машиностроения началась со строительства Санкт-Петербургского завода паровых двигателей, который был запущен в 1804 г. Через несколько лет завод стал производить пароходы, а также различное оборудование, использовавшееся на железных дорогах. В XIX веке наиболее активно российская машиностроительная отрасль развивалась на Северо-Западе страны, затем строительство машиностроительных предприятий захватило практически всю ее территорию.

Входящие в состав машиностроительной отрасли предприятия выпускают большое количество различных видов машин и механизмов. Машиностроительный комплекс производит следующие виды внесенных в Общероссийский классификатор видов экономической деятельности изделий: электрооборудование, электронное и оптическое оборудование; транспортные средств и оборудование и т.д. [159].

Машиностроительные компании разрабатывают новую технику, налаживают ее производство и реализуют свою продукцию на рынках. Достаточно высокая степень сложности продукции машиностроения обусловливает необходимость использования технологического обслуживания эксплуатируемой покупателями техники. Специалисты указывают на очень высокий уровень важности машиностроительной отрасли для функционирования экономики Российской Федерации, что обусловлено поставкой производимого в данной отрасли оборудования для существенной части остальных отраслей российской экономики, в связи с этим эффективность работы данной отрасли оказывает значительное влияние на достижения в развитии всей экономики в целом. Интенсивное развитие машиностроения формирует экономическое благосостояние страны и

оказывает самое существенное влияние на международные позиции государства [166]. Специфика функционирования отрасли обусловливает необходимость постоянного совершенствования производственных технологий, что стимулирует развитие многих других отраслей [164].

Специалисты указывают на необходимость в больших инвестициях во внедрение инновационных производственных технологий, при этом срок окупаемости этих инвестиций может оказаться весьма продолжительным. В связи с этим интенсификация развития машиностроения предполагает активную господдержку в виде гибкого изменения законодательного регулирования деятельности национальной экономики [166].

В состав машиностроительной отрасли Российской Федерации входит более 40 000 предприятий (что составляет почти одну треть от числа всех российских промышленных предприятий), около 2 000 из них могут быть отнесены к категории крупных. Отрасль делится на большое количество подотраслей (более 100) [166]; отметим, что некоторые авторы выделяют в составе машиностроительного комплекса до 350 подотраслей [159]. Машиностроительная отрасль вносит существенный вклад в генерируемый национальной экономикой ВВП и предоставляет рабочие места 1/3 трудоспособного населения страны [166].

Исторически машиностроительный комплекс был разделен на три составные части: тяжёлое, среднее и общее машиностроение [166]. Анализ использования сырья и материалов, интенсивности энергопотребления и трудозатрат позволил выделить в структуре машиностроительной отрасли несколько большее количество основных компонентов:

– тяжелое машиностроение, потребляющее большие объемы сырья, материалов и энергии; уровень трудозатрат на предприятиях тяжелого машиностроения существенно ниже, чем в других направлениях машиностроительного комплекса. Подобные машиностроительные предприятия занимают большие территории и производят подъемно-транспортное, горно-шахтное, нефтегазовое оборудование,

– среднее машиностроение, включающее в себя производство автомобильной, транспортной техники, а также различного технологического оборудования и даже современных роботов,

– общее машиностроение, к которому обычно относят производство авиационной техники, судов различного размера и вагонов,

– точное машиностроение; входящие в направление точного машиностроения предприятия ориентированы на изготовление деталей, используемых при производстве различных технологических устройств,

– производство металлических изделий и заготовок, ориентированное на изготовление крепежного оборудования, метизов, фурнитуры и пр. [164].

Наиболее существенной особенностью машиностроительной отрасли является расположение машиностроительных предприятий вблизи источников сырья для их деятельности; достаточно важным аспектом также является близость (к ним) рынков сбыта – в связи с потенциальной необходимостью транспортировки готовой продукции от производителя к покупателю. В целом не менее важными являются следующие особенности: существенный уровень материалоемкости машиностроительной отрасли, потребность в высоком уровне новых технологических разработок, кооперация предприятий на отраслевой и межотраслевой основе, высокий уровень специализации конкретных предприятий [164]. Также необходимо отметить высокий уровень чувствительности машиностроительной отрасли в целом к колебаниям интенсивности развития экономики [164].

Машиностроительные предприятия локализованы во многих регионах России, в экономике части из них машиностроительные компании играют ведущую роль [33, 164]. Существенная часть предприятий российской машиностроительной отрасли находится в европейской части страны; машиностроительные заводы, расположенные в Центральном федеральном округе, производят более 1/3 продукции машиностроения [159].

Значительная часть крупных машиностроительных предприятий находится в перечисленных ниже российских городах:

– Москва. В Москве сосредоточены предприятия, собирающие легковые и грузовые автомобили, станки, а также выпускающие продукты точного машиностроения;

– Санкт-Петербург. В Санкт-Петербурге находятся судостроительные предприятия, компании, выпускающие продукцию тяжелого, энергетического, точного машиностроения. В Санкт-Петербурге выпускается существенная часть продукции российского космического машиностроения;

– Екатеринбург. В Екатеринбурге много предприятий тяжелого машиностроения и станкостроительной промышленности;

– Южные регионы. В Ростове-на-Дону, Краснодаре и Астрахани производится большая часть российской продукции сельскохозяйственного машиностроения – тракторов, комбайнов и агротехнического оборудования;

– Поволжье. В Нижнем Новгороде, Казани, Тольятти и Ульяновске производится существенная часть легковых и грузовых автомобилей;

– Дальний Восток. Благовещенск является одним из центров российского судостроения, в Комсомольске-на-Амуре локализованы предприятия энергетического машиностроения [166].

Современными специалистами выделены и охарактеризованы основные функции машиностроительной отрасли [162]. В качестве первой и, возможно, самой главной функции можно рассмотреть обеспечение воспроизводства путем производства (наряду со строительством) инвестиционных товаров, обусловливающих высокий уровень стабильности и непрерывности функционирования, как данной отрасли, так и многих функционально связанных с ней отраслей. Реализация данной функции также может служить основой, как трансформации национальной экономики, так и включения отрасли в процесс международного разделения труда [162].

В качестве второй функции машиностроения можно упомянуть инновационное обновление производственных технологий, участвующее в качественной трансформации процесса воспроизводства [162].

Третья функция машиностроительной отрасли – реализация спроса населения и юридических лиц на технически сложные продукты и услуги; актуальность данной функции резко повысилась в условиях наполнения отечественных рынков импортными товарами [162].

В качестве четвертой функции целесообразно упомянуть создание материально-технической базы для производства вооружений и выпуск различных видов вооружений оборонной промышленностью [162].

Мировой машиностроительный комплекс производит продукцию, стоимость которой достигает 35% от общей стоимости всех товаров, производимых в мировой экономике [159].

Специалисты отмечают, что в индустриально развитых странах доля продукции машиностроительных компаний может занимать 30-50% от общего объема промышленного производства [167]. Доля данного сектора «в ВВП Российской Федерации достигает всего 13-14%» [164].

На основании анализа истории развития ряда национальных экономик специалисты пришли к выводу, что для успешного развития экономики мощности «собственной» машиностроительной отрасли должно быть достаточно для реализации около 70% внутреннего спроса на ее продукцию [46]. Более углубленные исследования продемонстрировали, что при этом доля произведенных в стране комплектующих в выпускаемой продукции не должна быть меньше, чем 40%. На данный момент машиностроительная отрасль Российской Федерации обеспечивает около 35% внутреннего спроса, при этом в выпускаемой продукции доминируют импортные элементы – доля отечественных комплектующих находится на уровне 25% [167].

В целом, доля российских машиностроительных предприятий на мировом рынке невелика, лидерами в экспорте машиностроительной продукции являются США, страны Западной Европы (Германия, Великобритания, Франция), а также Канада, Япония и Китай [164]. Россия импортирует большое количество продукции машиностроительной отрасли, доля данной товарной группы в общем объеме российского импорта достигает

40%. При этом в структуре экспорта российских предприятий продукция машиностроения занимает долю, измеряемую величиной 3% [164].

В 2000 – 2010 гг. машиностроительный комплекс генерировал 5-6% ВВП РФ, при этом машиностроительная продукция занимала около 20% в общем объеме промышленного производства. В таких индустриально развитых странах, как Германия, Япония, машиностроительная отрасль генерирует 30-35% ВВП [162]. В 2018 г. доля ВВП, генерируемого российским машиностроительным комплексом, достигла 12%, что в финансовом выражении составило 8 трлн. рублей (128 млрд. долларов США). В следующем, 2019 году, отмечен дальнейший рост производства продукции машиностроительных предприятий еще на 5,1% [166].

Как мы указывали выше, интенсивность разработки и внедрения инновационных продуктов и технологий в существенной степени определяет, как потенциал развития машиностроительного комплекса, так и его влияние на большинство отраслей национальной экономики. Индустриально развитые страны вкладывают в НИОКР в машиностроении около 3,5% ВВП, уровень инвестиций в инновационное развитие российского машиностроения характеризуется значением 0,5% ВВП [167]. Соответственно, есть определенные возможности увеличения значения параметра наукоемкости продукции (измеряемой отношением величины инвестиций в НИОКР к объему сбыта товаров, произведенных на основе созданных инноваций), доли выручки при продаже инновационных товаров в объеме сбыта продукции предприятия, общего объема инвестиций с учетом вложений в инновационные программы [167].

Потенциальное позитивное влияние машиностроительной отрасли на другие части российской экономики существенным образом ограничивается рядом объективно существующих препятствий (кратко описанных ниже):

1. Устаревание основных фондов.

2. Низкий уровень инвестиционной привлекательности многих машиностроительных предприятий.

3. Низкий уровень гибкости при разработке корпоративных стратегий, обусловливающий высокую концентрацию усилий на ранее выбранных областях, а также низкую скорость отказа от мало перспективных направлений деятельности и инвестирования средств в новые, интенсивно развивающиеся области.

4. Низкий уровень инновационной активности.

5. Снижение квалификации и конкурентоспособности кадров [166].

6. Одним из факторов, ограничивающих конкурентные возможности многих российских машиностроительных предприятий, является их высокая специализация и ориентация на выпуск продукции, ориентированной на узкие сегменты покупателей [92, 110]. Это обусловливает низкую загруженность производства при существенных колебаниях (снижении) спроса на какие-то группы продуктов РФ [167].

7. В качестве еще одного «узкого» места можно упомянуть очень высокий процент персонала, занимающегося чисто управленческой деятельностью в РФ [167].

Специалистами консалтинговой компании McKinsey выделены два основных фактора, которые могут охарактеризовать пути успешного развития российской машиностроительной отрасли. Первым из них является резкая активизация разработки и внедрения инновационных технологий компаниями-участниками отрасли, что может позволить российским машиностроительным компаниям сохранить и укрепить свое лидерство в таких отраслях, как атомная промышленность, а также встроиться в международные производственно-сбытовые цепочки. Второй фактор в значительной степени представляет собой результат успешной реализации описанного выше первого фактора – речь идет о достижении уровня прибыльности и стабильности бизнеса, позволяющего минимизировать потребность в финансовой поддержке со стороны государства [158].

Компания McKinsey в 2017-2018 гг. провела масштабный опрос менеджмента различных машиностроительных компаний; одним из основных

аспектов данного исследования явилась идентификация основных тенденций развития рынков и отрасли в целом. Анализ результатов исследования позволил выделить следующие основные элементы, которые будут определять специфику сценариев развития событий:

– использование информационных технологий в структуре инновационных форм бизнес-моделей;

– развитие искусственного интеллекта;

– интенсивное развитие интернета предметов;

– более интенсивное использование электроэнергии на всей территории страны;

– рост роли кибербезопасности и систем защиты данных [158].

К основным особенностям развития продуктовых инноваций (важность которых в машиностроении в принципе невозможно переоценить) можно отнести необходимость увеличения затрат на НИОКР, в частности, обусловленную целесообразностью активного внедрения цифровых технологий в разработку новой продукции. Параллельно с активизацией НИОКР достижение успеха на рынке требует от компаний-производителей создания систем быстрого внедрения новой продукции на рынок с достижением значительных объемов ее реализации [158]. Существенное внимание руководству компаний-производителей необходимо уделять изменению организации работы предприятий на основе использования процессных инноваций. Это подразумевает применение нескольких основных подходов, в том числе внедрения таких инструментов Индустрии 4.0, как анализ Big Data, виртуальная реальность, робототехника и т.п. [158].

Внедрение перечисленных выше процессных инноваций должно помочь отечественным машиностроительным компаниям радикальным образом повысить, как производительность труда, так и уровень спроса на производимую ими продукцию на международных рынках. В идеальном случае это может, как принести, так и высвободить финансовые ресурсы для инвестирования в интенсификацию НИОКР [158].

В качестве еще одного перспективного подхода из раздела процессных инноваций (в целом, также имеющего отношение к индустрии 4.0) можно рассмотреть разработку и внедрение сервисов, ориентированных на помощь клиентам не только в использовании покупаемого ими оборудования, но и в повышении результативности их бизнеса в целом. Весьма демонстративным примером реализации данного подхода является разработанная компанией John Deere платформа MyJohnDeere, представляющая собой основанный на интерактивных принципах функционирования центр управления работой фермерского хозяйства. Использование фермером данного сервиса помогает ему вести учет движения финансовых средств, уровня урожайности различных культур, диагностировать состояние различных технических устройств в удаленном режиме, планировать водоснабжение полей и пр. Естественно, все это существенным образом повышает уровень привлекательности поставляемой данным производителем техники [158].

В принципе, можно рассматривать описанную выше платформу компании John Deere в качестве компонента инновационной формы бизнес-модели; как мы указывали выше, обновлению бизнес-моделей (в качестве одного из инструментов повышения конкурентоспособности бизнеса) современные специалисты придают существенное значение. Видимо, специфика данной платформы имеет самое прямое отношение к таким разделам шаблона А. Остервальдера [142], как «предоставляемая покупателям ценность» и «ключевые ресурсы» [158].

Специалисты также указывают еще на один источник повышения уровня прибыльности деятельности машиностроительных предприятий – межотраслевое сотрудничество, которое должно позволить менеджменту сосредоточить основное внимание на главных видах деятельности, отдавая важные, но, в то же время, непрофильные активности сторонним компаниям. В качестве демонстративного примера подобного сотрудничества приводится совместный проект HERE компаний BMW, Intel, NVidia и ряда других, нацеленный на создание 3D-моделей автодорог для запуска по ним

беспилотных автомобилей [158]. Вероятно, на первое место борющимся за улучшение своей конкурентной позиции машиностроительным предприятиям целесообразно поставить поиск наиболее перспективных рынков. Соответственно, достижение успеха на этих рынках (в рамках формулируемых целей деятельности) потребует разработки бизнес-стратегий и создания нацеленных на реализацию этих стратегий бизнес-моделей [158]. В свое время программа долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. ориентировала общество на переход к инновационному типу развития экономики. Развитие машиностроительного комплекса может играть двоякую позитивную роль, стимулируя интенсивное развитие множества связанных с ним отраслей и наполняя эти отрасли разработанными машиностроительными компаниями инновационными технологиями [167]. Российское правительство стимулирует инновационную активность в машиностроительной отрасли путем выделения грантов на проведение новых разработок и создания целых инновационных кластеров, реализует программы разработки и выпуска продукции, предназначенной для использования взамен получаемой от иностранных производителей [158].

Одним из важных подходов к расширению поддержки развития отечественного машиностроения является формирование спроса на инновационную продукцию на основе использования госзаказов; существенную роль в этом плане могут сыграть разработка обоснованных, детализированных и подкрепленных доступными для использования ресурсами стратегий развития; налаживание межотраслевого обмена идеями, опытом реализации инновационных программ и информацией; создания программ развертывания активности на новых рынках; повышения уровня профессиональной подготовки кадров [158].

Государство активно стремится стимулировать развитие отечественного машиностроения и его инновационной составляющей. Принят ряд законов, стимулирующих развитие машиностроительной отрасли. В частности, «Федеральный закон «О стратегическом планировании» №172-ФЗ от

28.07.2014г.» [3], ориентирующий административные органы на создание перспективных планов на основе обоснованных стратегий развития отраслей (включая машиностроение), а также межотраслевых программ [167].

Основы программы стимулирования инновационного развития экономики представлены в Федеральном законе «О промышленной политике в РФ» №488-ФЗ от 31.12.2014 г.» [1, 167], нацеливающем специалистов на создание высокотехнологичных предприятий, производящих инновационную продукцию с высоким уровнем конкурентоспособности. В законе описаны определенные шаги по поддержке модернизации отечественных машиностроительных предприятий – создание Государственных фондов развития промышленности, налоговые льготы и консультационную поддержку отечественных предприятий [1].

Мощной формой поддержки отечественных машиностроительных предприятий является размещение государственных заказов на выполнение НИОКР и выделение соответствующих субсидий [167]. Федеральный закон «О стандартизации в РФ» №162-ФЗ от 29.06.2015г. определяет основные шаги на пути технического перевооружения отечественной индустрии, направленные, в частности, на увеличение уровня конкурентоспособности продукции российских предприятий [2, 167].

Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации до 2030 г. [4] также ориентирует специалистов и управленцев на активное продвижение по инновационному пути развития, аналогичным образом ориентированы «Стратегия развития энергетического машиностроения Российской Федерации на 2010 - 2020 годы и на перспективу до 2030 года» [6] и «Стратегии развития машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года» [5].

Специалисты отметили спад производства продукции машиностроительных предприятий, начавшийся в 2014 г. [167]. В 2016 г. снижение активности в отрасли продолжилось, производство сократилось еще

на 0,9%. Зарегистрированный в 2017 г. рост объема инвестиций в развитие машиностроительной отрасли (на 4,8%) не повлек за собой появления перелома в развитии машиностроительного комплекса, и по итогам 2017 г. объем реализованной продукции уменьшился на 6% по сравнению с результатами 2014 г. Часть подотраслей увеличила объемы реализации на фоне целевого финансирования со стороны государственных органов, при этом в целом в 2017 г. в РФ был зарегистрирован промышленный рост в объеме 1% [167].

Возвращаясь к теме турбулентного развития экономики и ее отдельных отраслей, можно проанализировать влияние пандемии коронавируса на функционирование машиностроительной отрасли. Специалисты отмечают, что в условиях карантинов и ослабления транспортного сообщения, как на международном уровне, так и внутри России, итоговый спад производства (в российском машиностроении) достиг всего 0,5% [165]. Наиболее интенсивным следует признать падение производства в автомобилестроении, которое, тем не менее, быстро восстановилось во второй половине 2020 г. [165].

Подобная активизация деятельности компаний имела место в конце 2020 г. в крупном энергетическом машиностроении, а также в производстве техники для строительства дорог [165]. Вероятно, в качестве основной причины восстановления функционирования ряда компонентов машиностроительного комплекса можно упомянуть отложенный спрос, сформировавшийся преимущественно во 2-3 кварталах 2020 г. [165]. В качестве наиболее резистентного к влиянию связанных с пандемией факторов компонента машиностроительного комплекса можно упомянуть сельскохозяйственное машиностроение [165]. В то же время определенное замедление активности отмечено в вагоностроении – вероятно, в связи со сформировавшимся ранее избытком на рынке грузовых вагонов [165].

Активизация инновационных процессов в машиностроении требует тщательного анализа тенденций развития каждого компонента

машиностроительного комплекса, разработки адекватных прогнозов динамики спроса и сценариев развития ситуации на наиболее важных рынках. Не следует также забывать о реальной вероятности формирования новых рынков, которые могут представлять собой существенные перспективы развития машиностроительной отрасли и коммерческой активности ее участников.

Результаты анализа специфики инновационных процессов в машиностроении в масштабах мировой экономики демонстрируют интенсивное сокращение доли традиционных технологий с 98% в 2017 г. до 50% в 2030 г., при этом емкость глобального рынка продукции автомобилестроительных предприятий увеличится с $3,5 трлн. в 2017 г. до $6, 6 трлн. в 2030 г. Эти сценарии побуждают отечественных специалистов задуматься о необходимости резкой активизации инновационных процессов в машиностроительной отрасли [158].

В 2020 г. специалисты зарегистрировали увеличение объема производства машиностроительной продукции: машин и оборудования – на 6%, электронного и оптического оборудования – на 1% [159]. За этот же период зарегистрировано уменьшение объемов производства продукции транспортного машиностроения на 5% [159]. Меры государственной поддержки оказали существенное положительное влияние на производство сельхозмашин, а также грузовых автомобилей и автобусов [159].

Обращают на себя внимание обнадеживающие результаты деятельности российских автомобилестроительных предприятий в 2020 г., указывающие на увеличение объема производства грузовых автомобилей и автобусов. В начале 2020 г. выпуск легковых автомобилей уменьшился на 7,6%, затем, прежде всего, в четвертом квартале этого года было произведено на 22,5% продукции больше; в то же время, не следует забывать о существенной роли государственной поддержки в достижении предприятиями отрасли этих показателей (62,3 млрд. руб.) [159]. В то же время ужесточение санкционного давления на экономику Российской Федерации может повлечь за собой

развитие изменений в функционировании отечественной машиностроительной отрасли.

На основе анализа приведенных выше результатов можно согласиться с мнением одного из специалистов, полагающего, что машиностроительным компаниям приходится работать в условиях турбулентной экономической среды [57]. При моделировании инвестиционного процесса в условиях турбулентной экономической ситуации используются несколько иные подходы (отличающиеся от прогнозирования), основанные, в частности, на использовании метода анализа иерархий и сценарного анализа.

Как мы упоминали выше, для практической реализации сценарного подхода в конкретной отрасли может оказаться полезной разработка конкретной методики сценарного анализа, при этом в этом случае весьма актуальным становится вопрос об обоснованном уменьшении количества сценариев, которые должны быть «сгенерированы» и проанализированы вовлеченными в стратегический процесс менеджерами. Естественно, структура методики сценарного анализа должна включать в себя выбор данных, которые необходимо собирать менеджерам, с указанием источников получения информации и методов ее обработки.

3.2. Разработка методики формирования компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий

Описанию специфики сценарного анализа посвящено существенное количество руководств [178, 181, 212, 217], в одном из исследований описаны конкретные требования к разрабатываемым сценариям [214], использование сценарного анализа ограничивается необходимостью оценки достаточно большого количества драйверов (более 4) [214]. Существенные перспективы имеет модель разработки сценариев на основе «итерационной петли обучения», включающая в себя качественные и количественные

характеристики; при ее использовании необходимо учитывать вовлечение в сценарное взаимодействие стейкхолдеров [118]. Другие специалисты [214] указывают на необходимость консолидации выделенных трендов (наряду с идентификацией драйверов развития ситуации), ранжирования трендов по уровню важности, а также анализа основных групп участников сценариев. В одном исследовании описано возможное участие стейкхолдеров в реализации сценариев [171], при этом идентифицировать стейкхолдеров можно на основе определения Э. Фримена (как любую группу лиц/организаций, которые могут оказать влияние на достижение целей проводящей анализ организации либо могут подвергнуться влиянию деятельности организации [121], лиц/организаций, имеющих определенные права или интересы в отношении конкретных деловых или организационных взаимоотношений [201]); данное определение было расширено другими авторами [216] – за счет включения в него указаний на способность стейкхолдеров вносить вклад в реализацию конкретного проекта и влиять на его результаты.

На использовании этих определений основываются имеющие прикладное значение классификации стейкхолдеров [201, 213, 216]. После идентификации стейкхолдеров специалисты стремятся описать специфику выявленных заинтересованных групп (в том числе и их интересы), для этого они используют ряд методов, в частности, Stakeholder Circle и Organizational Zoo [216]. На важность учета интересов стейкхолдеров (в том числе, с использованием специальной матрицы «Влиятельность» – «Интересы») указывают и другие специалисты [121, 175, 195, 213, 218].

Специалисты выделяют следующие этапы использования метода Stakeholder Circle [216] – идентификация стейкхолдеров, приоритизация стейкхолдеров, визуализация выделенных групп, разработка и реализация стратегий вовлечения стейкхолдеров в некую целенаправленную деятельность, мониторирование прогресса. Существенный интерес представляет приоритизация стейкхолдеров, в частности, по предложенным группой авторов [216] критериям:

- влиятельность (power, характеризует возможности конкретного стейкхолдера в плане остановки работы над проектом);

- вовлеченность в процессы, связанные с управлением конкретным проектом (proximity, характеризует степень участия конкретного стейкхолдера в работе над проектом);

- быстрота реагирования на изменения (urgency, определяется двумя аспектами – чувствительностью к срокам и критичностью).

На важность идентификации ценностей различных (в первую очередь, вовлеченных во взаимодействие с компанией) групп указывает один из современных специалистов [132]. Значительный интерес представляет метод критических сценариев, предусматривающий описание при помощи систем весовых коэффициентов степени реализации каждого интереса каждого стейкхолдера в рамках реализации каждого рассматриваемого сценария, возможные стратегии каждого стейкхолдера, которые он может реализовать для защиты от каких-то существенных потерь в рамках какого-то конкретного сценарияи и анализ последствий реализации этих действий всеми стейкхолдерами в рамках каждого сценария [175, 176].

На основе выявленных в результате проведенного автором анализа подходов менеджмента компаний к выбору новых для нее направлений деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии компании, подходов к трансформации товарной стратегии, являющейся компонентом разрабатываемых стратегий, и «узких» мест в этих подходах менеджменту компаний автором разработана последовательность необходимых при использовании технологий сценарного анализа в рамках разработки эффективных корпоративной и конкурентной стратегий подготовительных (перед началом стратегического процесса) действий [10, 106].

Как мы отметили выше, многие специалисты указывают на целесообразность описания сценариев на основе анализа влиятельных драйверов и неопределенностей, а также действий стейкхолдеров [139,199]; при этом может использоваться одна из классификаций сценариев и соответствующий алгоритм сценарного планирования [211].

Автор данного исследования исходит из целесообразности более прецизионного изучения влияния драйверов на отдельные этапы процесса производства и реализации продукции коммерческим предприятием. Отметим, что ряд исследований [170,198,203] посвящен разработке используемых для проведения достаточно углубленного анализа структуры рынка карт рынка, в том числе, в предкризисном состоянии рынков с учетом возможных сценариев развития ситуации. Другие авторы [122] предлагают использовать стратегические карты, отражающие сценарии развития ситуации на рынках. Отметим, что в целом, сценарные методы в большей степени применяются для анализа путей развития цепей поставок товаров [210], нежели для моделирования направлений трансформации карты рынка.

Специфика предлагаемого автором данного исследования подхода к разработке сценариев связана с сокращением (в разумных пределах) количества генерируемых сценариев [10]. Автор полагает, что в качестве «отправных точек» сокращения количества рассматриваемых сценариев можно использовать два основных элемента [10]:

а) выделение «влиятельных» драйверов, оказывающих значимое влияние на максимальное количество компонентов карты рынка;

б) анализ ожидаемых действий тех стейкхолдеров, которые оказывают значимое влияние на максимальное количество компонентов карты рынка – с учетом роли компонентов карты рынка, в наибольшей степени подверженных влиянию наиболее активных драйверов.

Автор полагает, что использование данного подхода позволит провести более прецизионный анализ формирования наиболее значимых сценариев – за счет «привязки» изучаемых процессов к компонентам карты рынка [13], на уровне которых, собственно, и производится взаимодействие основных движущих сил формирования сценариев.

На рисунке 3.1 представлен укрупненный алгоритм разработки бизнес-стратегий компании с использованием сценарного анализа на основе предложенного подхода [10], компонентный состав сценариев формируется с использованием предложенной автором методики (блок 2 на схеме рисунка 3.1).

Рисунок 3.1 - Укрупненный алгоритм разработки стратегий компании с использованием предложенного подхода сокращения количества сценариев при проведении сценарного анализа

Обозначенный автором подход развивает предложенную им ранее концепцию разработки бизнес-стратегии компании (раздел 2.1, рисунок 2.6) с использованием сценарного анализа. Блоки 3-5 схемы рисунка 3.1 реализуют процесс генерации сценариев для различных вариантов экономической ситуации и целей компании, а также перехода от генерации сценариев к разработке стратегий компании.

К настоящему времени опубликовано существенное количество исследований, посвященных различным аспектам разработки конкурентных стратегий [114, 116, 135, 153, 185] и инструментов разработки стратегий [104, 150, 189, 193]. Построение конкурентного преимущества в условиях

формирующихся сценариев может основываться на различных источниках [116, 155, 182, 21]. Все изложенные выше предложения автора легли в основу разработанной им методики проведения сценарного анализа, основные этапы которой представлены на рисунке 3.2 [10].

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.2 – Этапы реализации методики разработки компонентного состава сценариев с использованием предложенного подхода сокращения количества сценариев при проведении сценарного анализа

Предложенная автором методика разработки может основываться на оценках игрового взаимодействия стейкхолдеров с элементами внешней среды компании (драйверами и неопределенностями), трансформация

которых вызывает формирование первичных проекций, а ответные компенсирующие активности стейкхолдеров – вторичные и последующие проекции, либо опираться на использование двух оригинальных матриц «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» и «Драйверы/ Компоненты карты рынка», обеспечивающих на основе выбора наиболее влиятельных на компоненты рынка стейкхолдеров и драйверов, сокращение количества рассматриваемых сценариев. Второй вариант позволяет минимизировать количество рассматриваемых сценариев.

Схема предложенной методики приведена на рисунке 3.3 [106].

1. Разработка карты рынка:

1) определение границ изучаемого рынка с использованием методов маркетингового анализа [7];

2) построение карты изучаемого рынка, описывающей структуру и функционирование товаропроводящей цепи, схема которой была приведена на рисунке 2.5, и содержащую группы участников цепочки преобразования сырья и комплектующих в готовый продукт (C_j – j-ая группа основных стейкхолдеров, j изменяется от 1 до N, где N – количество всех идентифицированных основных групп стейкхолдеров рынка) с последующей реализацией его покупателю [16];

3) включение в анализ групп стейкхолдеров, непосредственно не участвующих в товаропроводящей цепочке (C_j – j-ая группа стейкхолдеров, j изменяется от N+1 до NN=N+L, где L – количество всех идентифицированных групп стейкхолдеров рынка, не принимающих участие в цепочке производство – реализация продукции).

2. Идентификация основных движущих сил развития сценариев – *потенциально наиболее значимых драйверов* $D_{знач_i}$ и их количества $M_{знач}$, которые значимо влияют на наибольшее количество основных компонентов рынка, на основе экспертного опроса и обработки его результатов с помощью оригинальной матрицы «Драйверы/Компоненты рынка» (формы для вычисления показателей количества влияний каждого драйвера на все группы стейкхолдеров изучаемого рынка), представленной в таблице 3.1, где:

1. Определение границ изучаемого рынка и построение его *карты*, идентификация основных групп стейкхолдеров, обеспечивающих функционирование товаропроводящей цепи, и групп стейкхолдеров, не участвующих в ней

2. Выявление на основе анализа данных оригинальной матрицы «Драйверы/ Компоненты карты рынка» наиболее значимых драйверов, влияющих на наибольшее количество компонентов рынка, и отвечающих условию: $kd_i * \sum_{j=1}^{N} v_{ij} = dv_i \geq 0,5 * dv_{\max}$,
где i-текущий номер драйвера, j – текущий номер компонента карты рынка, N – их количество, v_{ij} – показатель степень интенсивности влияния i-ого драйвера на j-ый компонент карты рынка, kd_i - количество компонентов карты рынка, на которые влияет i-тый драйвер, dv_i и dv_{max}, соответственно, показатель влияния i-ого драйвера на компоненты рынка и показатель максимально возможного влияния

3. Разработка на основе логического анализа первичных проекций активностей наиболее значимых драйверов и неопределенностей. Построение проблемного поля. Выделение проекций ключевых драйверов и соотнесение их с компонентами карты рынка

4. Идентификация интересов групп стейкхолдеров и выделение с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» групп стейкхолдеров, способных оказывать корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка, и отвечающих условию: $kc_i * \sum_{j=1}^{N} t_{ij} = dt_i \geq 0,5 * dt_{\max}$,
где i-текущий номер группы стейкхолдеров, j – текущий номер компонента карты рынка, N – их количество, t_{ij} – показатель степень интенсивности влияния i-ого стейкхолдера на j-ый компонент карты рынка, kc_i - количество компонентов карты рынка, на которые влияет i-тая группа стейкхолдеров, dt_i и dt_{max}, соответственно, показатель влияния i-ой группы стейкхолдеров на компоненты рынка и показатель максимально возможного влияния

5. Идентификация возможных ответных на изменения драйверов (первичных проекций) действий групп стейкхолдеров на основе визуализирующих взаимосвязи компонентов рынка с интересами наиболее влиятельных групп стейкхолдеров и драйверов трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» и разработка вторичных(третичных) проекций, соотнесенных с наиболее влиятельными группами стейкхолдеров, которые являются их ответными действиями на изменения первичных проекций

6. Формирование «Матриц совместимости» проекций и оценка на основе анализа их данных совместимости между собой всех проекций, в соответствии с условием:
$$\sum_{\substack{j=1 \\ i \neq j}}^{KP1} pr_{ij} = dpr_i \geq 0,5 * dpr_{\max},$$
где i, j-текущие номера сравниваемых проекций (i≠j), КР1 – их количество, pr_{ij} – показатель степени совместимости i-ой и j-ой проекций, компонент карты рынка dpr_i и dpr_{max}, соответственно, показатель совместимости i-ой проекции с остальными и показатель максимально возможной совместимости

7. Выявление на основе логического анализа содержимого «Матриц совместимости» проекций, которые могут быть основой компонентного состава разрабатываемых сценариев

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.3 – Методика разработки компонентного состава сценариев

Таблица 3.1 – Матрица «Драйверы/Компоненты карты рынка»

Драйверы (внешние факторы, неопределенности)	Компоненты карты рынка (основные)						Количество компонентов карты рынка, подверженных влиянию драйвера, kd_i	Показатель влияния драйвера на все компоненты карты рынка $dv_i = kd_i * \sum_{j=1}^{N} v_{ij}$
	C_1	C_2	…	C_j	…	C_N		
D_1	v_{11}	v_{12}	…	v_{1j}	…	v_{1N}	kd_1	dv_1
D_2	v_{21}	v_{22}	…	v_{2j}	…	v_{2N}	kd_2	dv_2
…	…	…	…	…	…	…		…
D_i	v_{i1}	v_{i2}	…	v_{ij}	…	v_{iN}	kd_i	dv_i
…	…	…	…	…	…	…		…
D_M	v_{M1}	v_{M2}	…	v_{Mj}	…	v_{MN}	kd_M	dv_M

Примечание: разработано автором

- каждому элементу матрицы v_{ij}, характеризующему степень интенсивности влияния отдельного i-того драйвера на j-тый компонент карты рынка, методом экспертного опроса присваивается количество баллов (количественная оценка): Q баллов соответствует самому высокому уровню влияния, 1 балл – самому слабому уровню, 0 баллов характеризует факт отсутствия влияния драйвера на конкретный компонент рынка;
- i изменяется от 1 до M (M – количество идентифицированных драйверов изучаемого рынка),
- j изменяется от 1 до N (N – количество всех идентифицированных основных компонентов карты рынка),
- показатель kd_i соответствует количеству тех компонентов карты рынка, на которые i-тый драйвер оказывает хоть какое-либо по силе влияние.

В колонке «Количество компонентов карты рынка, подверженных влиянию драйвера» оригинальной матрицы «Драйверы/Компоненты рынка» для драйверов в соответствующей i-ой строке будет указано количество компонентов карты рынка kd_i, на которые оказывает влияние этот драйвер.

Величина показателя влияния конкретного драйвера на всю совокупность идентифицированных компонентов карты рынка равна сумме оценок v_{ij}, характеризующих его влияние на каждый компонент карты рынка,

умноженной на соответствующее количество компонентов карты рынка, находящихся под влиянием этого драйвера kd_i, и вычисляется по формуле:

$$dv_i = kd_i * \sum_{j=1}^{N} v_{ij} \qquad (1)$$

Наименьшее возможное значение показателя dv_i равно 0. Наибольшее возможное значение показателя влияния драйвера на компоненты рынка (группы стейкхолдеров) dv_i равно высшей балльной оценке степени влияния Q, умноженной на количество идентифицированных компонентов карты рынка N и на максимально возможное количество основных компонентов карты рынка, равное N:

$$dv_{\max} = Q * N * N = Q * N^2 \qquad (2)$$

Предлагается к наиболее значимым драйверам отнести все драйверы, имеющие значение показателя влияния i-ого драйвера на компоненты рынка (стейкхолдеров):

$$dv_i \geq 0{,}5 * dv_{\max} = 0{,}5 * Q * N^2 \qquad (3)$$

Следует заметить, что при определении потенциально наиболее значимых драйверов $D_{знач_i}$ учитывается не только количество компонентов рынка, на которые оказывает влияние конкретный драйвер, но и интенсивность этого влияния на них.

3. Разработка (на основе логического анализа) первичных проекций активностей потенциально наиболее значимых драйверов и неопределенностей $D_{знач_i}$ (i изменяется от 1 до $M_{знач}$), которые являются одной из групп компонентов формирующихся сценариев [12, 146], и выделение первичных проекций «ключевых» драйверов.

Завершается процесс разработки заполнением формы (таблица 3.2), где, например, $Пр^1 23$ – третья первичная проекция второго драйвера.

Общее количество идентифицированных первичных проекций обозначим как КР1, и пронумеруем их от 1 до КР1, тогда $Пр^1_i$ – ‘это i-ая первичная проекция, где i изменяется от 1 до КР1. Первичные проекции

реализуются на уровне каких-либо компонентов карты рынка. Выделение первичных проекций «ключевых» драйверов и соотнесение их с компонентами карты рынка в рамках их влияния на них осуществляется на основе данных таблицы 3.2.

Таблица 3.2 – Формирование первичных проекций наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации

Потенциально значимый драйвер	Первичные проекции
$Dзнач_1$	Проекция $Пр^1 11$
	Проекция $Пр^1 12$
	…
$Dзнач_2$	Проекция $Пр^1 21$
	Проекция $Пр^1 22$
	Проекция $Пр^1 23$
	…
…	…
$Dзнач_{Мзнач}$	Проекция $Пр^1 Мзнач1$
	Проекция $Пр^1 Мзнач2$
	…

Примечание: разработано автором

По завершении анализа формируется таблица 3.3.

Таблица 3.3 – Первичные проекции ключевых драйверов развития экономической ситуации

Драйверы	Первичные проекции	Компоненты карты рынка
$D_{ключ1}$		
…	…	…
$D_{ключМкл}$		

Примечание: разработано автором

4. Идентификация интересов каждой группы стейкхолдеров (по результатам экспертного опроса), заполнение формы, представленной в таблице 3.4, где, например, $И_{21}$ – первый интерес стейкхолдера $С_2$.

Данный этап включает в себя использование экспертного опроса и глубинных интервью (с целью выявления интересов стейкхолдеров).

Таблица 3.4 – Интересы стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Интересы стейкхолдеров
C_1	Интерес $И_{11}$
	Интерес $И_{12}$
	…
C_2	Интерес $И_{21}$
	Интерес $И_{22}$
	…
…	…
C_{NN}	Интерес $И_{NN1}$
	Интерес $И_{NN2}$
	…

Примечание: разработано автором

5. Идентификация из общего числа стейкхолдеров C_{NN} наиболее влиятельных $C_{вл}$, то есть тех, которые наиболее способны оказывать корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка, с помощью оригинальной матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка», приведенной в таблице 3.5, где:

Таблица 3.5 – Матрица «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка»

Группы стейкхолдеров	Компоненты карты рынка						Количество компонентов карты рынка, подвержен-ных влиянию группы стейкхолдеров, kc_i	Показатель влияния группы стейкхолдера на все компоненты карты рынка $dt_i = kc_i * \sum_{j=1}^{N} t_{ij}$
	C_1	C_2	…	C_j	…	C_N		
C_1	t_{11}	t_{12}	…	t_{1j}	…	t_{1N}	kc_1	dt_1
C_2	t_{21}	t_{22}	…	t_{2j}	…	t_{2N}	kc_2	dt_2
…	…	…	…	…	…	…		…
C_i	t_{i1}	t_{i2}	…	t_{ij}	…	t_{iN}	kc_i	dt_i
…	…	…	…	…	…	…		…
C_{NN}	t_{NN1}	t_{NN2}	…	t_{NNj}	…	t_{NNN}	kc_{NN}	dt_{NN}

Примечание: разработано автором

- каждому элементу матрицы t_{ij}, характеризующему степень интенсивности влияния i-той группы стейкхолдеров на j-тый компонент карты рынка, методом экспертного опроса присваивается количество баллов (количественная оценка степени влияния):

H баллов соответствует самому сильному уровню влияния, 1 балл – самому слабому уровню, 0 баллов характеризует факт отсутствия влияния стейкхолдера на конкретный компонент карты рынка;

- i изменяется от 1 до NN (NN – количество идентифицированных стейкхолдеров, имеющих возможность влиять на компоненты изучаемого рынка),
- j изменяется от 1 до N (N – количество всех идентифицированных компонентов карты рынка (основных стейкхолдеров)),
- показатель kc_i соответствует количеству тех компонентов карты рынка, на которые i-тая группа стейкхолдеров как-то влияет.

В колонке «Количество компонентов карты рынка, подверженных влиянию группы стейкхолдеров» оригинальной матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты рынка» для групп стейкхолдеров в соответствующей i-ой строке будет указано количество компонентов kc_i, на которые оказывает влияние эта группа стейкхолдеров.

Величина показателя влияния конкретной группы стейкхолдеров на всю совокупность компонентов карты рынка равна сумме оценок t_{ij}, характеризующих ее влияние на каждый компонент карты рынка, умноженной на число компонентов карты рынка, находящихся под влиянием этой группы стейкхолдеров kc_i, и вычисляется по формуле:

$$dt_i = kc_i * \sum_{j=1}^{N} t_{ij} \qquad (4)$$

Наибольшее возможное значение показателя влияния группы стейкхолдеров на компоненты карты рынка dt_i равно высшей балльной оценке степени влияния H, умноженной на количество идентифицированных компонентов карты рынка N и на максимально возможное количество основных компонентов карты рынка, равное N:

$$dt_{\max} = H * N * N = H * N^2 \qquad (5)$$

Наименьшее возможное значение показателя dt_i равно 0. Предлагается к наиболее влиятельным группам стейкхолдеров отнести все группы стейкхолдеров, имеющие значение показателя влияния i-ой группы

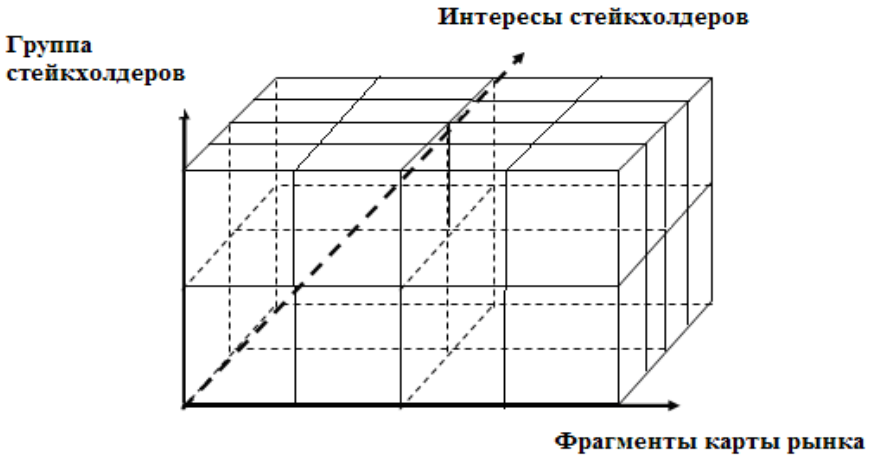
стейкхолдеров на компоненты карты рынка (основные группы стейкхолдеров):

$$dt_i \geq 0{,}5 * dt_{\max} = 0{,}5 * H * N^2 \qquad (6)$$

Обозначим наиболее влиятельных стейкхолдеров как $С_{влi}$, а их количество как $N_{вл}$,

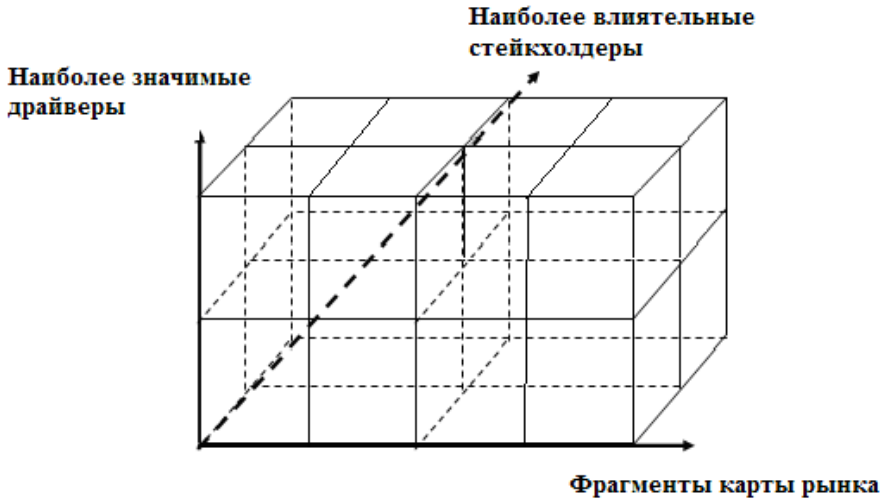
Следует заметить, что при определении наиболее активно влияющих на компоненты карты рынка групп стейкхолдеров учитывается не только количество компонентов карты рынка, подверженных влиянию конкретной группы стейкхолдеров, но и интенсивность этого влияния на них.

6. Построение (с целью визуализации связей и зависимостей) трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка», схематично представленных на рисунках 3.4 и 3.5, и изучение взаимосвязи каждого выявленного интереса каждой группы стейкхолдеров с каждым компонентом карты рынка, взаимосвязи каждого компонента карты рынка, на который действуют наиболее влиятельные драйверы и стейкхолдеры.



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.4 - Трехмерная структура «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка»



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.5 - Трехмерная структура «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка»

Трехмерная структура, на рисунке 3.4 образуемая осями «Группа стейкхолдеров», «Интересы стейкхолдеров» и «Фрагменты карты рынка», позволяет визуализировать интересы групп стейкхолдеров, ориентированные на различные компоненты карты рынка [106].

Трехмерная структура на рисунке 3.5, образуемая осями «Наиболее значимые драйверы», «Наиболее влиятельные стейкхолдеры» и «Фрагменты карты рынка» [106], позволяет визуализировать компоненты карты рынка, на которых пересекается влияние наиболее активных драйверов и потенциальное действия наиболее влиятельных стейкхолдеров.

7. Идентификация на основе анализа трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» возможных действий каждой значимой группы стейкхолдеров $С_{влi}$ (i изменяется от 1 до $N_{вл}$) в условиях влияния на рынок ключевых драйверов (и первичных проекций) и разработка вторичных/третичных проекций драйверов.

По результатам анализа трехмерных структур формируется таблица 3.6, где DS^{k}_{ij} – возможная i-ая ответная реакция k-ой группы стейкхолдеров на

трансформацию j-ого драйвера (проекции) внешней среды, M_i – количество возможных ответных действий i-ой группы стейкхолдеров.

Разработка на основе первичных проекций, выбранных из таблицы 3.3 для наиболее влиятельных (ключевых) драйверов, идентифицированных с использованием матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка», и соотнесенных с наиболее влиятельными на компоненты карты рынка группами стейкхолдеров, идентифицированных с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» [106], вторичных/третичных проекций $Пр^2/Пр^3$ выполняется на основе сформированной таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – Возможные ответные действия каждой группы стейкхолдеров на изменения драйверов (проекций драйверов) внешней среды

Группа стейкхолдеров	Действия (реакция) группы стейкхолдеров		
	$Пр^1_1$	…	$Пр^1_{КР1}$
C_1	DS^1_{11}	…	$DS^1_{КР11}$
	DS^1_{12}	…	$DS^1_{КР12}$
	…	…	…
	DS^1_{1M1}	…	$DS^1_{КР1M1}$
…	…	…	…
C_N	DS^N_{11}	…	$DS^N_{КР\ 11}$
	…	…	…
	DS^N_{1MN}	…	$DS^N_{КР\ 1MN}$

Примечание: разработано автором

Результат представляется в виде таблицы 3.7.

Таблица 3.7 – Формирование вторичных/третичных проекций

Первичные проекции ключевых драйверов, вызывающих ответные реакции самых влиятельных стейкхолдеров	Группы влиятельных стейкхолдеров – действия		
	$Свл_1$	…	$Свл_{Nвл}$
$Пр^1_1$	DS^1_{12}	…	
		…	
		…	
…	…	…	…
…	…	…	…
	…	…	…

Примечание: разработано автором

Обозначим общее количество идентифицированных первичных проекций ключевых драйверов, вызывающих ответные реакции самых влиятельных стейкхолдеров, как КРР.

8. Оценка совместимости проекций на основе использования матрицы совместимости проекций [12] с помощью применения приведенной ниже шкалы балльных оценок:

1 балл – полная несовместимость проекций, невозможность включения их в один и тот же сценарий;

2 балла – частичная совместимость проекций, обусловленная низким уровнем реалистичности сценария, включающего эти проекции;

3 балла – нейтральность проекции по отношению друг к другу, возможность реализации содержащего обе проекции сценария;

4 балла – частичная взаимная совместимость, «облегчение» реализации каждой проекции под влиянием другой;

5 баллов – полная взаимная совместимость, стимулирование реализации каждой проекции под влиянием другой.

Цель: отбор наиболее совместимых между собой проекций для включения их в сценарии.

В таблице 3.8 приведена форма для проведения анализа совместимости первичных проекций (вторичных и т.д.) наиболее значимых драйверов развития ситуации. Следует заметить, что Матрица совместимости является симметричной относительно главной диагонали.

Обозначения:

$Пр^1_i$ – i-ая первичная (вторичная и т.д.) проекция, где i изменяется от 1 до КРР,

pr_{ij} ($i \neq j$) – показатель степени совместимости i–той проекции с j-ой, j изменяется от 1 до КРР,

dpr_i – показатель совместимости i–той проекции с остальными проекциями, определяется как сумма показателей степени совместимости остальных проекций:

Таблица 3.8 – Матрица совместимости проекций

Проекции	$Пр^1_1$	$Пр^1_2$	…	$Пр^1_j$	…	$Пр^1_{KPP}$	Показатель совместимости проекции с другими проекциями $dpr_i = \sum_{\substack{j=1 \\ i \neq j}}^{KPP} pr_{ij}$
$Пр^1_1$		pr_{12}	…	pr_{1j}	…	pr_{1KPP}	dpr_1
$Пр^1_2$	pr_{21}		…	pr_{2j}	…	pr_{2KPP}	dpr_2
…	…	…		…	…	…	…
$Пр^1_i$	pr_{i1}	pr_{i2}	…		…	pr_{iKPP}	dpr_i
…	…	…	…	…		…	…
$Пр^1_{KPP}$	pr_{KPP1}	pr_{KPP2}	…	pr_{KPPj}	…		dpr_{KPP}

Примечание: разработано автором

$$dpr_i = \sum_{\substack{j=1 \\ i \neq j}}^{KPP} pr_{ij} \qquad (7)$$

Максимально возможное значение показателя

$$dpr_{\max} = 5 * KPP \qquad (8)$$

Предлагается к наиболее совместимым отнести проекции, у которых показатель совместимости конкретной проекции с другими проекциями отвечает условию:

$$dpr_i \geq 0{,}5 * dpr_{\max} \qquad (9)$$

Количество совместимых проекций обозначим КРРС.

9. Формирование на основе логического анализа содержимого матриц совместимости проекций компонентов проектов реальных сценариев.

Алгоритм процесса генерации проектов сценариев для различных вариантов состояния экономической ситуации и определенных целей компании и перехода от генерации сценариев к разработке стратегий компании (блоки 3-5 схемы на рисунке 3.1) представлен на рисунке 3.6 [10].

Отметим, что основные сценарии развития экономической ситуации могут зависеть от двух-трех проекций, что может быть выявлено в процессе анализа.

1. Выделение на основе анализа двух-трех наиболее негативных факторов влияния на компоненты рынка компании, несущих наибольшие для компании риски

2. Построение двух- (матрицы) или трех- (куба) мерной структуры, отражающей совокупности основных сценариев возможного развития экономической ситуации, осями которой являются выделенные наиболее негативные факторы

3. Анализ специфики вариантов развития экономической ситуации и, соответственно, возможных проектов сценариев для каждого из сочетаний выделенных наиболее негативных факторов, являющихся осями сформированной структуры, и условий состояния каждого из них

4. Сценарное моделирование ситуации для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов и выражающегося в изменениях логистических цепочках поставок, сегментарной структуры рынков, в трансформации КФУ; выявление рисков и разработка возможных стабилизирующих ответных действий менеджмента компании на турбулентности наиболее значимых драйверов в зависимости от поставленной перед нею цели и сложившегося состояния экономической ситуации

5. Определение целевой направленности стабилизирующих действий менеджмента на отдельные элементы проблемного поля компании в условиях каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, при достижении каждой конкретной цели

6. Оценка для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, ее особенностей (благоприятные/неблагоприятные факторы), анализ ответных действий на значимые факторы сложившейся экономической ситуации влиятельных групп стейкхолдеров и построение на основе логического анализа содержимого соответствующих матриц совместимости схемы взаимосвязи наиболее эффективно усиливающих друг друга вторичных проекций (действий влиятельных групп стейкхолдеров), имеющих полную или частичную взаимную совместимость (для включения их в сценарии)

7. Разработка ответных действий менеджмента компании на изменения рыночных факторов и действий влиятельных групп стейкхолдеров, с учетом поставленной цели

8. Выделение для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, общих и отличительных для всех сценариев этой группы компонентов

9. Разработка для каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, групп сценариев достижения каждой поставленной цели

10. Выделение из всех сценариев каждого варианта специфического состояния экономической ситуации, определяемого конкретным сочетанием выделенных негативных факторов, тех, в которых предусмотрены поиск новых рыночных сегментов либо новых рынков и ,следовательно, требуется разработка стратегии

11. Разработка для каждого сценария бизнес-стратегии (конкурентной стратегии):
- идентификация наиболее значимых в рамках каждого сценария КФУ,
- выбор оптимального шаблона бизнес-стратегии для каждого сценария и формирование конкурентной стратегии как комплекса функциональных стратегий на основе идентификации (в каждом шаблоне) «якорной функциональной стратегии» и выбора функциональных стратегий на основе использования шкалы совместимости [110]

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.6 - Алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий

Поэтому на первых этапах реализации представленного алгоритма осуществляется идентификация факторов, наиболее негативно влияющих на компоненты карты рынка и несущих наибольшие для компании риски. Для анализа ожидаемых сценариев развития ситуации может быть использован матричный подход. С помощью построенной двух- (матрицы) или трехмерной (куба) структуры, осями которой являются идентифицированные два или три основных негативных фактора, все возможные сценарии делятся на группы, каждая из которых относится к определенному варианту экономической ситуации, формируемому конкретным сочетанием этих выделенных экспертами наиболее негативных факторов.

Данное представление специфики возможных сценариев может иметь интерес с двух точек зрения:

– оценка степени привлекательности для развития бизнеса компании – каждой из групп сценариев;

– идентификация наиболее важных проекций (и их источников – драйверов), от которых будет зависеть уровень привлекательности каждого из сценариев.

Далее для каждого варианта экономической ситуации необходимо (шаги 3-7 алгоритма):

- провести анализ ее особенностей (исходя из соотношения состояний негативных факторов, использованных для построения двух- или трехмерной структуры и проецирования их на проблемное поле компании), определить основную причину возникновения основной проблемы компании, сформулировать цели компании, выявить положительные факторы и риски и разработать стабилизирующие эти риски действия менеджмента компании, обеспечивающие достижение каждой ее возможной цели;

- определить точки приложения стабилизирующих действий менеджмента компании на ее проблемном поле при реализации каждой возможной цели и построить схему для визуализации результата (рисунок 3.7, [10], в которой с помощью стрелок указать направленность каждого

конкретного действия (следует заметить, что такая схема должна быть построена для отображения направленности стабилизирующих действий менеджмента, направленных на достижение каждой поставленной перед компанией цели);

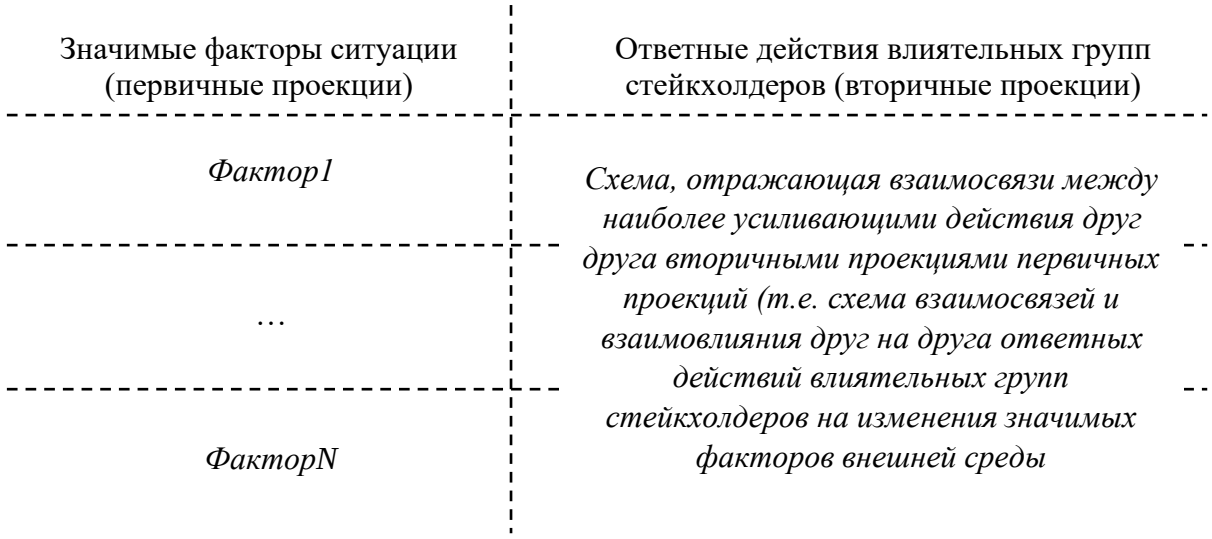
Стабилизирующие действия менеджмента	Основная проблема	Проблемы компании
Перечень стабилизирующих риски экономической ситуации действий менеджмента компании: *Действие 1* *...* *Действие М*	*Формулировка главной проблемы компании*	*Формулировка проблем, зафиксированных в проблемном поле компании и актуальных для рассматриваемой ситуации:* *Проблема 1* *...* *Проблема К*

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.7 – Схема точек приложения стабилизирующих действий менеджмента компании в условиях сложившейся экономической ситуации рассматриваемой зоны двух или трехмерной структуры, направленных на достижение конкретной цели компании

- выделить благоприятные и неблагоприятные факторы, проанализировать уровень их влияния на ситуацию, оценить на основе логического анализа данных соответствующих Матриц совместимости вторичных проекций взаимосвязи и взаимовлияние вторичных проекций (возможных реакций влиятельных групп стейкхолдеров на турбулентности экономической ситуации), значения показателей совместимости которых равны 4 или 5 (что соответствует частичной или полной взаимной совместимости сравниваемых вторичных проекций), и построить схему взаимосвязи наиболее усиливающих друг друга вторичных проекций (действий влиятельных групп стейкхолдеров) под воздействием наиболее значимых факторов ситуации (рисунок 3.8, [10]);

- разработка в окончательном варианте направленных на достижение каждой конкретной цели действий менеджмента компании в ответ на изменения рыночных факторов (драйверов) и действий стейкхолдеров.



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.8 – Взаимосвязи между ответными действиями влиятельных групп стейкхолдеров на трансформацию значимых факторов ситуации

После того, как изучено каждое конкретное определяемое конкретным сочетанием выделенных негативных факторов состояние экономической ситуации, определена основная причина главной проблемы компании для каждого состояния ситуации, идентифицированы риски каждой изучаемой ситуации, положительные факторы, реакции влиятельных стейкхолдеров на изменения рыночной среды, разработаны ответные реакции менеджмента компании на турбулентности факторов экономической ситуации и действия влиятельных стейкхолдеров, то есть фактически определены все компоненты разрабатываемых сценариев, необходимо приступить к их формированию.

Для этого следует для каждого специфического состояния экономической ситуации, определяемой конкретным сочетанием выделенных негативных факторов:

- выделить (шаг 8) компоненты, общие для всех групп сценариев, формируемых по принадлежности к определенной цели компании, и

компоненты, специфические для каждой группы сценариев, описывающих ситуацию достижения конкретной цели;

- сформировать (шаг 9) для каждого изучаемого варианта экономической ситуации группы сценариев развития ситуации достижения компанией каждой поставленной цели.

После генерации всех сценариев можно перейти к разработке стратегий. Действия менеджмента компании, как его ответная реакция на изменения, «Разработка новой бизнес-стратегии» или «Обновление ранее принятой» включаются не во все сформированные сценарии, а только в те, где менеджмент компании осуществляет или поиск новых рыночных сегментов, или поиск новых рынков, или обновление/корректировку продуктового портфеля с целью, например, увеличения объемов продаж или реализации на рынке нового ассортимента продукции. Поэтому из всех сформированных сценариев необходимо выбрать (шаг 10) те, которые являются сценариями достижения целей, требуютщих разработки новой бизнес-стратегии (конкурентной, товарной).

Далее в рамках каждого сценария следует (шаг 11) приступить к разработке бизнес-стратегии, придерживаясь следующей последовательности действий:

- идентифицировать наиболее значимые ключевые факторы достижения успеха [59];

- идентифицировать функциональные стратегии, которые должны быть нацелены на эти КФУ, и определить наличия ресурсного обеспечения для их реализации (для каждого сценария);

- выбрать оптимальный шаблон бизнес-стратегии для каждого сформированного сценария и сформировать конкурентную стратегию как комплекс функциональных стратегий на основе идентификации (в каждом шаблоне) «якорной функциональной стратегии» и выбора функциональных стратегий с использованием шкалы совместимости [53, 106].

Заметим, что изменения корпоративной стратегии чаще всего связаны с обновлением цели компании и выбором нового направления деятельности и новых перспективных рынков, что предполагает использование матричного инструмента «Привлекательность отрасли/Степень обеспеченности ресурсами для преодоления барьеров на входе в отрасль» [9, 51].

Предложенные автором методика разработки компонентного состава сценариев, а также алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий требуют использования различных источников информации и методов их обработки. Формирование полноценной информационной поддержки стратегического процесса (выбор видов и типов источников информации, методов ее обработки), как показали представленные во второй главе результаты, часто является «узким» местом стратегического процесса.

В таблице Ж.1 приложения Ж [10] приведен перечень предлагаемых автором источников, методов получения и обработки необходимой информации для использования на каждом этапе реализации методики разработки компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий.

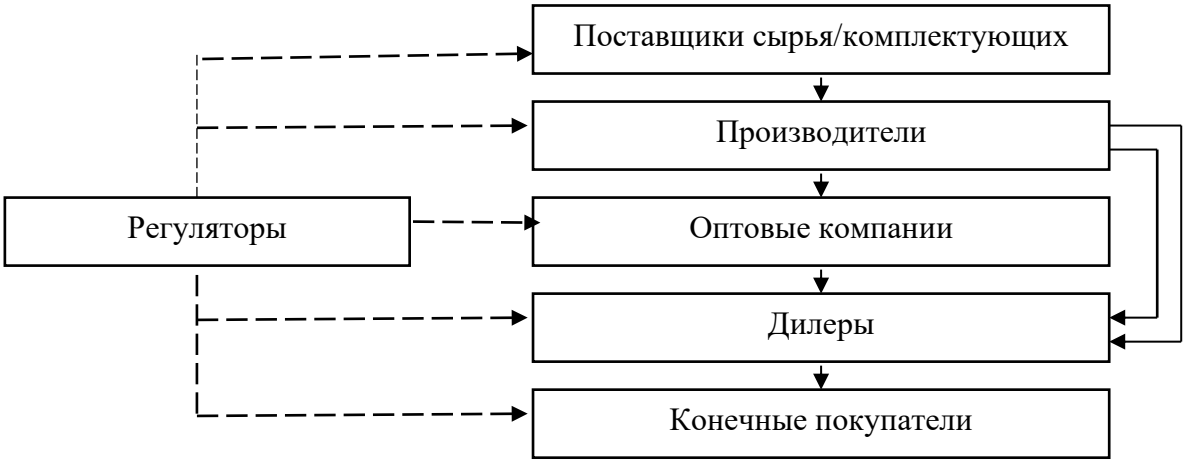
3.3. Использование сценарного анализа при разработке бизнес-стратегии

Реализация представленной в параграфе 3.2 методики проведена на примере локализованного на Юге России завода ООО «БОНУМ», производящего бензовозы, битумовозы, цементовозы, сельхозтехнику, а также адаптированный для грузоперевозок транспорт [106]. Основные используемые методы – экспертные опросы и анализ вторичных материалов.

Сформированная на основе анализа результатов экспертного опроса карта рынка представлена на рисунке 3.9 (по материалам [106]).

В качестве важного «дополнительного» элемента в карту включен

компонент «Регуляторы», оказывающий, как прямое, так и опосредованное влияние практически на все этапы трансформации сырья/комплектующих в готовый продукт и донесения продукта до конечного покупателя.



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.9 - Карта рынка

Затем на основе использования оригинальной матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка» (таблица 3.9) были выделены ключевые драйверы [218], влияющие на наибольшее количество компонентов карты рынка; наиболее значимые драйверы были идентифицированы по величине произведения суммы баллов (характеризующих влияние фактора на каждый компонент карты рынка, использовалась 5-балльная система оценки (0 – 4 балла)) на количество подверженных влиянию данного драйвера компонентов карты рынка, в качестве порогового значения данного произведения было выбрано число 72, рассчитанное с помощью формулы (3): $0{,}5*4*6^2=72$.

Наибольшей величиной произведения (90 единиц) характеризуется значимость фактора «Санкции коалиции стран Запада». Менее выраженной значимостью (78 единиц) – факторов «Финансовая поддержка со стороны государства», «Корректировка ЦБ (Центральным банком) РФ курса рубля». Наиболее близки к пороговому значению величины, характеризующие значимость факторов «Повышение стоимости топлива» (56 единиц) и «Повышение стоимости металла и другого сырья» (65 единиц).

Таблица 3.9 – Матрица «Драйверы/Компоненты карты рынка»

Внешние факторы (драйверы)	Карта рынка						Сумма баллов	Количество компонентов карты рынка	Произведение
	Поставки сырья/ комплектующих	Производители	Оптовые компании	Дилеры	Регуляторы	Конечные покупатели			
Санкции коалиции стран Запада	4	1	4	4	1	1	15	6	90
Корректировка ЦБ РФ курса рубля	3	2	2	2	1	3	13	6	78
Повышение стоимости топлива	2	0	3	4	0	5	14	4	56
Повышение стоимости металла и другого сырья	2	5	2	2	2	0	13	5	65
Влияние пандемии	0	2	0	0	1	2	5	3	15
Финансовая поддержка со стороны государства	3	2	2	3	2	1	13	6	78
Нефинансовая поддержка со стороны государства – консультации, обучение кадров	1	2	0	0	0	0	3	2	6
Действия конкурентов	2	3	1	2	0	2	10	5	50
Изменения законодательства	1	1	1	1	1	1	6	6	36
Инфляция	1	2	1	2	0	2	8	5	40

Примечание: разработано автором

Для последующего анализа были выделены пять наиболее значимых драйверов: три драйвера ключевые – «Санкции коалиции стран Запада», «Финансовая поддержка со стороны государства» и «Корректировка ЦБ РФ курса рубля» – и два важных драйвера – «Повышение стоимости топлива» и «Повышение стоимости металла и другого сырья» [10].

На следующем этапе разработаны первичные проекции наиболее значимых драйверов (таблица 3.10, [10]).

Таблица 3.10 – Формирование первичных проекций наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации

Драйверы (наиболее значимые)	Первичные проекции
Санкции коалиции стран Запада	Уменьшение доступности комплектующих деталей
	Разрушение логистических цепочек
	Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей
	Снижение платежеспособного спроса покупателей
	Повышение стоимости комплектующих деталей
	Использование покупателями бывшей в употреблении техники
	Уменьшение фактической емкости рынка (компании-производителя)
Корректировка ЦБ РФ курса рубля	Стабилизация стоимости комплектующих деталей
Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции [106]	Государственная поддержка компаний металлургической отрасли [106]
	Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей [106]
	Получение субсидий производителем [106]
	Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам [106]
Повышение стоимости топлива	Повышение транспортных затрат покупателей
Повышение стоимости металла и другого сырья	Возрастание себестоимости готовой продукции компании

Примечание: разработано автором

Эксперты выделили для драйвера «Санкции коалиции стран Запада» семь самых существенных, на их взгляд, первичных проекций: «Уменьшение доступности комплектующих деталей», «Разрушение логистических цепочек», «Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей», «Снижение платежеспособного спроса покупателей», «Повышение стоимости комплектующих

деталей» «Использование покупателями бывшей в употреблении техники» и «Уменьшение фактической емкости рынка» компании-производителя.

Драйвер «Корректировка ЦБ РФ курса рубля» способствует формированию первичной проекции «Стабилизация стоимости комплектующих деталей».

Драйвер «Финансовая поддержка со стороны государства» провоцирует формирование четырех первичных проекций – «Государственная поддержка компаний металлургической отрасли», «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей», «Получение субсидий производителем» и «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам».

Драйвер «Повышение стоимости топлива» формирует первичную проекцию «Повышение транспортных затрат покупателей», драйвер «Повышение стоимости металла и другого сырья» – первичную проекцию «Возрастание себестоимости готовой продукции компании».

В качестве наиболее опасных негативных факторов экспертами были определены две первичные проекции, являющиеся последствиями драйвера «Санкции коалиции стран Запада»: «Уменьшение доступности комплектующих деталей» и «Снижение платежеспособного спроса покупателей».

Кроме этих факторов, эксперты указали на еще один немаловажный элемент, оказывающий влияние на результаты деятельности компаний, реализующих свою продукцию на деловых рынках, – небольшое количество клиентов, то есть «узкий» b2b рынок [10].

Все выделенные в результате анализа содержимого таблицы 3.10 значимые драйверы, кроме драйверов «Финансовая поддержка со стороны государства» и «Корректировка ЦБ РФ курса рубля» (и их первичных проекций), и первичные проекции этих драйверов, представленные в таблице 3.11, являются источником формирования существенных сложностей в деятельности компании-производителя, часть из них приводит к снижению платежеспособного спроса на продукцию компании и все вместе – к снижению объема ее продаж.

Драйверы «Финансовая поддержка со стороны государства» и «Корректировка ЦБ РФ курса рубля» и их первичные проекции, не включенные в проблемное поле компании-производителя, оказывают стабилизирующее влияние на деятельность самой компании и покупателей ее продукции. В данном случае государство и ЦБ РФ являются регуляторами экономической ситуации на деловых рынках.

На рисунке 3.10 представлено разработанное автором проблемное поле компании ООО «БОНУМ» [10]. При действии всех негативных факторов основной проблемой компании является уменьшение объемов продаж.

Первичные проекции наиболее значимых драйверов были соотнесены с компонентами карты рынка, на которых реализуется их влияние (таблица 3.11, [10]).

В соответствии с разработанной автором методикой, на следующем этапе на основе результатов поведенного экспертного опроса были идентифицированы основные группы стейкхолдеров и наиболее важные интересы каждой группы стейкхолдеров (таблица 3.12, [10]).

Полученные результаты показали, что, помимо групп участников рынка, формирующих карту данного рынка (см. выше рисунок 3.9), к стейкхолдерам также можно отнести сотрудников производящей анализ компании и ее конкурентов.

Анализ полученных результатов продемонстрировал, как наличие в определенной степени антагонистических интересов разных групп стейкхолдеров (преимущественно касающихся закупочных/отпускных цен), так и существование сходных интересов (касающихся соблюдения графиков поставок продукции и поддержания налаженного взаимодействия предприятий в целом), объединяющих Поставщиков сырья/комплектующих, Оптовые компании, Дилеров и Регуляторов. Часть интересов Конечных покупателей в существенной степени противоречит связанным с удержанием объемов сбыта продукции стремлениям Производителей и (вероятно) Поставщиков сырья/комплектующих (интересы «Реализация части автопарка», «Лизинг» и «Закупка бывшей в употреблении техники»).

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.10 – Проблемное поле компании ООО «БОНУМ»

Таблица 3.11 – Влияние первичных проекций наиболее значимых драйверов развития экономической ситуации на компоненты карты рынка

Драйверы (наиболее значимые)	Первичные проекции	Компоненты карты рынка
Санкции коалиции стран Запада	Уменьшение доступности комплектующих деталей	Поставщики сырья/комплектующих, дилеры, регуляторы
	Разрушение логистических цепочек	Поставщики сырья/комплектующих, оптовые компании, дилеры, регуляторы
	Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей	Конечные покупатели, регуляторы, производители
	Снижение платежеспособного спроса покупателей	Конечные покупатели, дилеры
	Повышение стоимости комплектующих деталей	Производители
	Использование покупателями бывшей в употреблении техники	Конечные покупатели, производители
	Уменьшение фактической емкости рынка (компании-производителя)	Производители
Корректировка ЦБ РФ курса рубля	Стабилизация стоимости комплектующих деталей	Производители
Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции	Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	Производители, дилеры, конечные покупатели, регуляторы
	Получение субсидий производителем	Поставщики сырья/комплектующих, дилеры, производители, регуляторы
	Государственная поддержка компаний металлургической отрасли	Производители
	Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Поставщики сырья/комплектующих, производители, дилеры, регуляторы
Повышение стоимости топлива	Повышение транспортных затрат покупателей	Конечные покупатели, производители
Повышение стоимости металла и другого сырья	Возрастание себестоимости готовой продукции компании	Производители, регуляторы, конечные покупатели

Примечание: разработано автором

Таблица 3.12 – Интересы групп стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Интересы групп стейкхолдеров
Поставщики сырья/ комплектующих	Привлекательные закупочные цены
	Соблюдение графика оплаты полученного товара
	Соблюдение графика заказа/получения товара
Производители	Стабильность поставок сырья и комплектующих по доступным ценам
	Участие в программах государственной поддержки
	Устойчивые объемы сбыта выпускаемой ими продукции
Оптовые компании	Привлекательные отпускные цены
	Соблюдение согласованного графика поставок
	Возможность изменения номенклатуры получаемого товара
Дилеры	Привлекательные отпускные цены
	Соблюдение согласованного графика поставок
	Возможность изменения номенклатуры получаемого товара
	Обновление сервисного оборудования и программного обеспечения
Регуляторы	Реализация региональных экономических программ
	Импортозамещение
	Налаженное взаимодействие предприятий
	Налоговые поступления в соответствии с планом
Конечные покупатели	Привлекательные отпускные цены
	Реализация части автопарка
	Лизинг
	Закупка бывшей в употреблении техники
Сотрудники	Привлекательная заработная плата
	Стабильность трудоустройства
Конкуренты	Получение запланированного дохода
	Сохранение занимаемой доли рынка

Примечание: разработано автором

На следующем этапе с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» (таблица 3.13, [10]) были выделены стейкхолдеры, способные оказывать корректирующее влияние на наибольшее количество компонентов карты рынка; наиболее влиятельные стейкхолдеры были идентифицированы по величине произведения суммы баллов (характеризующих влияние стейкхолдера на каждый компонент карты рынка, использовалась 4-балльная система оценки (0 – 4 балла)) на количество подверженных влиянию данного стейкхолдера компонентов карты рынка.

В качестве порогового значения было выбрано число 72, рассчитанное с помощью формулы (6): $0{,}5*4*6^2=72$. Наибольшей величиной произведения (114 единиц) характеризуется влиятельность (на компоненты карты рынка) стейкхолдера Регуляторы. В качестве несколько менее влиятельных стейкхолдеров

идентифицированы группы Дилеры (величина произведения 80 единиц) и Поставщики сырья/комплектующих (78 единиц).

Таблица 3.13 – Матрица «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка»

Группы стейкхолдеров	Карта рынка						Сумма баллов	Количество компонентов карты рынка	Произведение
	Поставщики сырья/ комплектующих	Производители	Оптовые компании	Дилеры	Регуляторы	Конечные покупатели			
Поставщики сырья/комплектующих	4	4	1	1	2	1	13	6	78
Производители	1	5	0	1	1	2	10	5	50
Оптовые компании	0	2	4	2	0	0	8	3	24
Дилеры	3	2	3	4	0	4	16	5	80
Регуляторы	4	3	3	2	4	3	19	6	114
Конечные покупатели	0	2	1	4	1	4	12	5	60
Сотрудники	1	3	1	1	0	3	9	5	45
Конкуренты	1	0	2	2	1	4	10	5	50

Примечание: разработано автором

Далее для изучения сочетаний интересов групп стейкхолдеров, ориентированных на различные компоненты карты рынка, и компонентов карты рынка, на которых пересекаются влияние наиболее активных драйверов и потенциальная борьба за свои интересы наиболее влиятельных стейкхолдеров, были сформированы две трехмерные структуры: первая, образуемая осями «Группа стейкхолдеров», «Интересы стейкхолдеров» и «Фрагменты карты рынка», вторая, образуемая осями «Наиболее значимые драйверы», «Наиболее влиятельные стейкхолдеры» и «Фрагменты карты рынка» [106] (рисунки 3.4 и 3.5).

На основе использования этих трехмерных структур были определены возможные действия каждой группы стейкхолдеров в условиях влияния на рынок наиболее активных драйверов (и их первичных проекций) и разработаны вторичные/третичные проекции (драйверов), представленные в таблице 3.14 [10,106].

В нижнюю часть строки-заголовка этой таблицы «Стейкхолдеры – действия» внесены группы стейкхолдеров, оказывающих наибольшее влияние

на большое количество компонентов карты рынка, которые были идентифицированы с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» (данные таблицы 3.13). В графу «Первичные проекции» внесены из таблицы 3.11 первичные проекции драйверов, наиболее активно влияющих на большое количество компонентов карты рынка и идентифицированных с помощью матрицы «Драйверы/Компоненты карты рынка» (таблица 3.9), которые были соотнесены с наиболее влиятельными на компоненты карты рынка группами стейкхолдерами, определенными с помощью матрицы «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка» [106] (таблица 3.13).

Таблица 3.14 – Формирование вторичных проекций

Первичные проекции	Влиятельные группы стейкхолдеры – действия		
	Поставщики сырья/ комплектующих	Дилеры	Регуляторы
1	2	3	4
Уменьшение доступности комплек-тующих деталей	Поиск новых источников снабжения	Реализация бывших в употреблении деталей	Помощь производителям в поиске поставщиков комплектующих
	Повышение отпускных цен	Повышение стоимости технического обслуживания	Субсидирование поставок производителям
	Поставка деталей со сниженным качеством	Поиск альтернативных поставщиков продукции	Реализация программ льготного кредитования производителей
Разрушение логисти-ческих цепочек	Формирование новых цепочек поставок	Поиск новых путей доставки деталей	Помощь в формировании новых цепочек поставщикам, производителям, дилерам
	Развитие собствен-ных транспортных услуг	Повышение отпускных цен	Упрощение таможенных процедур поставщикам, производителям, дилерам
	Повышение отпускных цен	Вхождение в альянсы с компаниями, имеющими доступ к цепочкам	
Повышение стоимости деятель-ности компаний-покупателей	-	-	Реализация программ льготного кредитования покупателей

продолжение табл. 3.14

1	2	3	4
Снижение платежеспособного спроса покупателей	\ -	Уменьшение объема закупок у компаний-производителей	-
Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	-	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки покупателей
	-	Повышение отпускных цен	Расширение программ регионального развития
	-	Поиск наиболее перспективных рынков внутри России	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки покупателям
Получение субсидий производителем	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Формирование новых цепочек поставок	Расширение ассортимента сервисов	Расширение программ регионального развития
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение географии бизнеса	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям
Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение ассортимента сервисов	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям
Возрастание себестоимости готовой продукции компании	-	-	Реализация программ льготного кредитования покупателей

Примечание: разработано автором

Анализ содержимого таблицы 3.14 демонстрирует, что при уменьшении доступности комплектующих, разрушении логистических цепочек поставщики сырья/комплектующих повышают отпускные цены, что негативно сказывается на конечной цене продукта компании и, в итоге, на объеме продаж, а дилеры также

при разрушении логистических маршрутов и при стимулировании государством спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей увеличивают отпускные цены, что вызывает снижение платежеспособного спроса покупателей, особенно при их недостаточной государственной поддержке.

Анализ с помощью Матрицы совместимости, представленной в таблице И.1 приложения И [10], степени совместимости первичных проекций ключевых драйверов (данные первого столбца таблицы 3.14), оказывающих воздействие на наиболее влиятельные группы стейкхолдеров, определенные в результате применения матрицы «Стейкхолдеры/ Компоненты карты рынка», показал, что все анализируемые первичные проекции ключевых драйверов (кроме проекции «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам», у которой показатель совместимости равен 18, что ниже порогового значения) совместимы между собой. К совместимым, согласно формуле (9), следовало отнести все первичные проекции, показатель совместимости которых с другими проекциями больше величины, равной 20 и вычисленной с использованием формул (8) и (9):

КРР=8, dpr_{max}=5*8=40, 0,5* dpr_{max}=0,5*40 = 20.

Таким образом, все первичные проекции (кроме проекции «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам») вместе могут быть включены в любой формируемый сценарий.

Анализ содержимого Матрицы совместимости (таблица И.1 приложения И) показал, что в складывающихся условиях воздействия драйверов друг на друга и на рыночную ситуацию в целом включение первичной проекции «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» возможно в сценариях, содержащих проекции «Уменьшение доступности комплектующих деталей», «Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей», «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» и «Снижение платежеспособного спроса покупателей», как нейтральной по отношению к ним, и невозможно в сценарии, включающие эту проекцию и проекции «Разрушение логистических цепочек», «Получение

субсидий производителем» и «Возрастание себестоимости готовой продукции компании», в силу их нереалистичности.

В последнем столбце таблицы И.1 приложения И представлены расчеты относительного показателя совместимости каждой анализируемой первичной проекции с другими первичными проекциями $dpr_{отн}$, который вычисляется как отношение показателя совместимости конкретной первичной проекции к максимально возможному значению этого показателя (dpr_{max}) относительно всей анализируемой совокупности проекций:

$$dpr_{отн} = \frac{dpr_i}{dpr_{\max}}, \qquad (10)$$

где i – номер текущей проекции.

В таблицах И.2 - И.6 приложения И «Матрицы совместимости вторичных проекций» приведены расчеты показателей совместимости всех вторичных проекций каждой первичной проекции ключевых драйверов, инициирующих действия самых влиятельных стейкхолдеров, а также вычисленные по формуле (10) величины относительного показателя совместимости каждой вторичной проекции каждой анализируемой первичной проекции (наиболее значимых драйверов), представленных в первом столбце таблицы 3.14.

Анализ содержимого таблиц И.2 - И.6 приложения И [10] показал, что все вторичные проекции рассматриваемых первичных проекций совместимы, так как величина показателя совместимости каждой из вторичных проекций превышает вычисляемое с помощью формул (8) и (9) пороговое значение, которое при анализе совместимости вторичных проекций:

- первичной проекции «Уменьшение доступности комплектующих деталей» драйвера «Санкции коалиции стран Запада» и первичной проекции «Получение субсидий производителем» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции» равняется, соответственно, 22,5,

- первичной проекции «Разрушение логистических цепочек» драйвера «Санкции коалиции стран Запада» равняется 20,

- первичных проекций «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» и «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции» равняется, соответственно, 15.

Так как первичные проекции «Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей» драйвера «Санкции коалиции стран Запада» и «Возрастание себестоимости готовой продукции компании» драйвера «Повышение стоимости металла и другого сырья» формируют только по одной вторичной проекции, а именно, в обоих случаях, проекцию «Реализация регуляторами программ льготного кредитования», то для этой вторичной проекции показатель ее совместимости с другими проекциями будет равен показателю совместимости соответствующей первичной проекции, то есть, в первом случае, он равен 24, а во втором – 21. При помощи Матриц совместимости полученных проекций и логического анализа их содержания будут формироваться наиболее значимые сценарии развития ситуации на изучаемом рынке.

Возвращаясь к модели карты рынка (рисунок 3.9) и учитывая ранее идентифицированное мнение экспертов о наибольшей потенциальной опасности двух первичных проекций драйвера «Санкции коалиции стран Запада» - проекций «Уменьшение доступности комплектующих деталей» и «Снижение платежеспособного спроса покупателей», можно заключить, что формирование сценариев развития ситуации на рынке (с точки зрения компании-производителя) зависит от этих двух основных проекций:

1. Доступность использования сырья/комплектующих деталей (включая чисто «физическую» доступность и умеренный уровень стоимости этих ресурсов). Отметим, что доступность сырья/комплектующих деталей будет преимущественно зависеть от результатов взаимодействия производителей с существующими поставщиками этих ресурсов, а также от успешности поиска (производителями) новых поставщиков и выстраивания новых цепочек поставки ресурсов. Определенную позитивную роль в обеспечении доступности ресурсов могут

сыграть административные структуры (федерального и регионального уровня), преимущественно, за счет упрощения таможенных процедур.

2. Уровень (объем) платежеспособного спроса на готовую продукцию. Уровень платежеспособного спроса может зависеть от трех (как минимум) важных элементов: интенсивности роста отечественной экономики в целом, успешности работы производителя с клиентами на существующих рынках, а также на наиболее привлекательных новых рынках, уровня государственной поддержки отечественной экономики, включая машиностроительную отрасль и покупателей машиностроительной продукции.

Основные сценарии развития подобной ситуации могут быть представлены в виде матрицы (рисунок 3.11, [106]). Необходимо помнить о том, что сценарии на различных целевых рынках могут существенным образом отличаться. Данное представление (как мы указывали выше) специфики возможных сценариев представляет интерес с двух точек зрения:

– оценка степени привлекательности для развития бизнеса компании-производителя машиностроительной продукции каждой из групп сценариев;

– идентификация наиболее важных проекций (и их источников – драйверов), от которых будет зависеть привлекательность каждого сценария.

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.11 - Сценарии развития ситуации в машиностроительной отрасли в условиях санкционного давления

Квадрант 4 (Низкая доступность сырья/комплектующих - Высокий платежеспособный спрос) в условиях мощной государственной поддержки.

Квадрант 2 (Высокая доступность сырья/комплектующих/Высокий платежеспособный спрос). Эти сценарии являются самыми благоприятными. Весьма вероятно, что они сформируются после окончательного преодоления российской экономикой последствий санкционного давления Запада.

Квадрант 3 (Низкая доступность сырья/комплектующих/Низкий платежеспособный спрос). Эти сценарии представляют собой индикаторы целесообразности свертывания (временного или окончательного) бизнеса.

Квадрант 1 (Высокая доступность сырья/комплектующих/Низкий платежеспособный спрос). Эти сценарии являются следствием успешной деятельности поставщиков сырья/комплектующих и компаний-производителей в условиях эффективных действий регуляторов (субсидирования поставок сырья и комплектующих, а также корректирующих курс рубля действий ЦБ РФ). Увеличение объемов сбыта продукции компаний-производителей может быть достигнуто за счет повышения платежеспособного спроса компаний-покупателей на основе реализации трех наиболее важных подходов: вхождение в государственные программы поддержки компаний-производителей машиностроительной продукции, разработка и реализация производителем эффективных конкурентных стратегий (в том числе и трансформация товарных стратегий), нацеленных на сохранение и на увеличение доли его целевых рынков, поиск и «захват» долей наиболее перспективных в долгосрочной перспективе новых для компании рынков.

Необходимо отметить, что при планировании работы в условиях реализации этих сценариев произойдет сокращение фактической емкости рынков, и определенный интерес к работе в этих условиях может возникнуть у производителей в условиях ослабления деловой активности конкурентов.

Специфика входящих в квадрант 1 сценариев, формируемых с учетом поддержки государством предприятий машиностроительной отрасли в области

поставок сырья и комплектующих деталей на фоне низкого уровня платежеспособного спроса в условиях недостаточной государственной поддержки компаний-покупателей, представлена на рисунке 3.12 [10].

В этом случае стабилизация объемов продаж на рынках компании-производителя осуществляется:

1) в первую очередь, за счет стабилизирующих действий регуляторов: Корректирующих действий ЦБ РФ, Субсидирования государством поставок комплектующих и программ льготного кредитования, направленных на стабилизацию стоимости комплектующих деталей, металла и другого сырья,

2) во вторую очередь, стабилизирующих действий менеджмента компании-производителя, ориентированных на стабилизацию или увеличение объемов продаж продукции и на коррекцию недостаточной государственной поддержки компаний-покупателей: лоббирование стабильной стоимости ГСМ, программ поддержки освоения новых рынков производителем и поддержки компаний-покупателей, обновление продуктового портфеля при трансформации уже освоенных целевых сегментов, а также при выходе на новые сегменты/рынки для привлечения новых клиентов и стабилизации спроса на продукцию компании.

Основные усилия менеджмента по противодействию уменьшению объемов продаж продукции компании в условиях низкого платежеспособного спроса на продукцию могут быть реализованы для достижения конкретных целей компании с помощью следующих действий менеджмента:

1. Цель: сохранение доли рынка. Концентрация на ранее освоенных рынках (с целью сохранения занимаемой их доли) достигается посредством: активного участия в государственных программах, направленного на сохранение доли рынка на основе противодействия конкурентам, участия в лоббировании с целью ограничения стоимости ГСМ, отслеживания трансформации целевых рынков с целью возможной корректировки продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом, поиска новых рынков с учетом средне- и долгосрочной перспектив.

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.12 – Специфика входящих в квадрант 1 сценариев (в условиях поддержки государством поставок сырья и комплектующих деталей)

2. Цель: сохранение объема выручки. Преимущественная концентрация на ранее освоенных рынках (с целью сохранения занимаемой их доли) обеспечивается с помощью: активного поиска поставщиков комплектующих деталей с целью снижения себестоимости продукции, активного участия в государственных программах, направленного на сохранение объема выручки на основе противодействия конкурентам, участия в лоббировании с целью ограничения стоимости ГСМ и поддержки компаний-покупателей, активного отслеживания изменения сегментарной структуры ранее освоенных рынков (с целью возможной корректировки продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом), возможного изменения списка целевых сегментов, а также принятия решений об освоении новых рынков (с учетом средне- и долгосрочной перспективы).

3. Цель: увеличение объема выручки. Может быть достигнута путем осуществления: поиска и реализации возможностей извлечения максимального объема выручки из ранее освоенных рынков, активного поиска новых рынков для начала на них коммерческой деятельности в кратко- и среднесрочной перспективах, активного поиска поставщиков комплектующих деталей с целью снижения себестоимости продукции, активного участия в государственных программах, направленного на увеличение объема выручки на основе противодействия конкурентам, участия в лоббировании с целью госрегулирования стоимости ГСМ, а также программ поддержки освоения новых рынков и поддержки компаний-покупателей, активного отслеживания изменения сегментарной структуры ранее освоенных рынков (с целью возможной корректировки продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом), возможного изменения списка целевых сегментов, а также принятия решений об освоении новых рынков (с учетом кратко- и среднесрочной перспектив); разработки для новых целевых рынков бизнес-стратегий и включения в продуктовый портфель новых компонентов.

В таблице К.1 приложения К [10] представлены разработанные в рамках сценариев, вошедших в квадрант 1 (Высокая доступность сырья/

комплектующих/Низкий платежеспособный спрос), приоритетные стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании.

На рисунках Л.1 – Л.3 приложения Л [10] показана целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей и недостаточной поддержки компаний-покупателей (квадрант 1) в рамках реализации каждой из ее трех целей, указанных в таблице К.1 приложения К (сохранение доли рынка, сохранение объема выручки, увеличение объема выручки).

Пунктирными стрелками на рисунках Л.1 – Л.3 приложения Л обозначены взаимовлияющие связи идентифицированных в процессе сценарного анализа и представленных на рисунке 3.10 проблем компании (первичных проекций наиболее значимых драйверов), а сплошными двойными стрелками указана направленность соответствующих стабилизирующих сложившуюся ситуацию активностей менеджмента компании.

Заметим, что в область проблем компании на рисунках были внесены:

- выделенная в результате проведенного автором анализа влияния ответных действий групп стейкхолдеров на изменения факторов внешней среды (первичных проекций) вторичная проекция «Повышение дилерами отпускных цен» (данные таблицы 3.14), негативно проявляющая себя при разрушении логистических цепочек в условиях недостаточной господдержки компаний-покупателей или стимулирования спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей и

- проблемный внешний фактор, присущий всем компаниям, функционирующим в рыночном пространстве, - «Агрессивные действия конкурентов». Влияние драйвера «Действия конкурентов» на компоненты карты рынка (данные таблицы 3.9) было оценено экспертами как достаточно существенное: балльная оценка равна 50 баллам (при пороговом значении 72 балла) и является в рейтинге оценок следующей за оценками группы драйверов, определенных как «наиболее значимые».

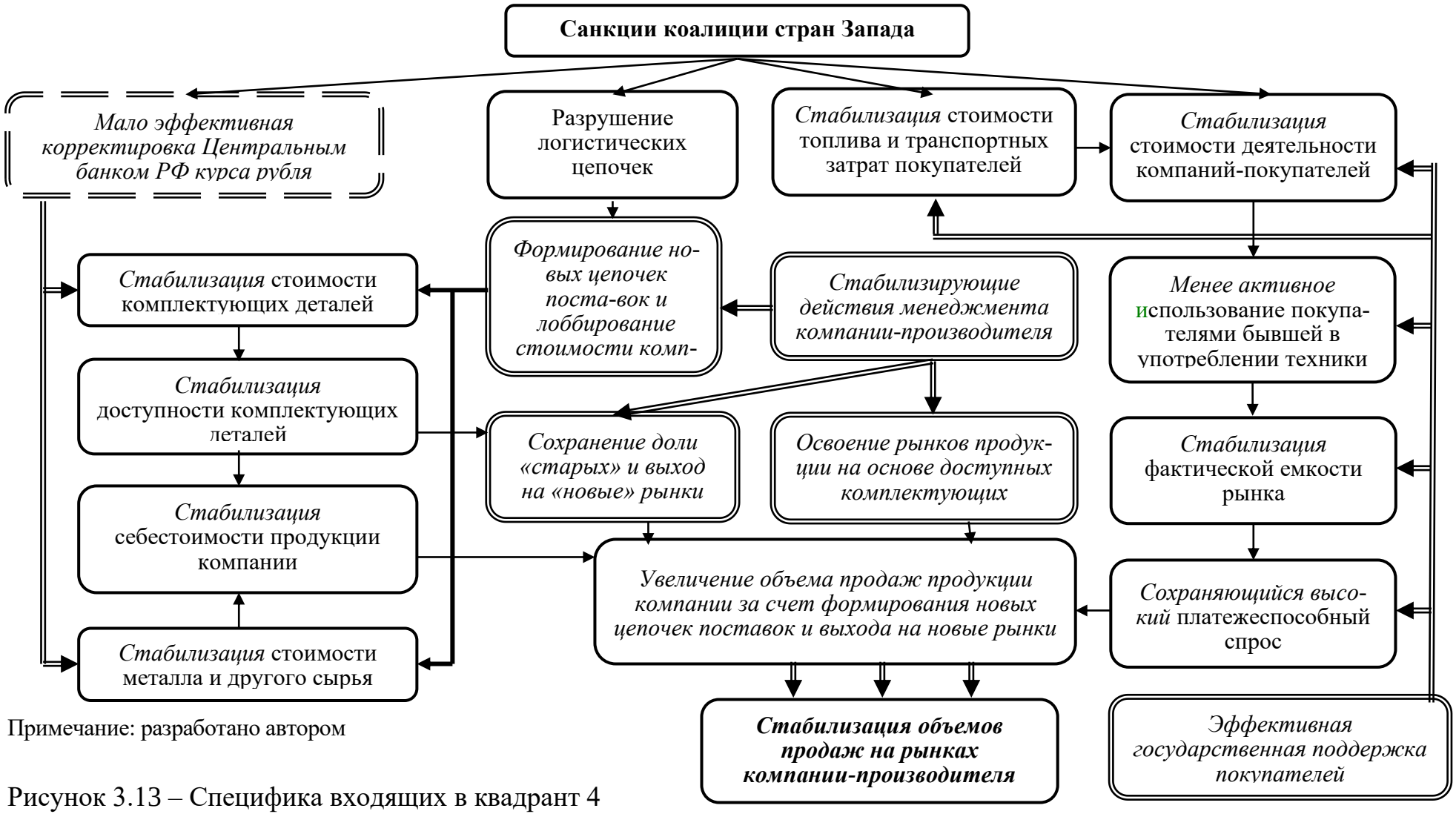
Квадрант 4 (Низкая доступность сырья/комплектующих - Высокий платежеспособный спрос).

Формирование входящих в квадрант 4 сценариев на начальных этапах будет в значительной степени связано с реализацией масштабной государственной поддержки отечественной экономики в целом, в частности, с регулирующими курс рубля действиями ЦБ РФ, практическим внедрением программ государственной поддержки производителей и покупателей продукции машиностроительной отрасли. Эффективная государственная поддержка компаний-покупателей позволяет нивелировать фактор повышения стоимости деятельности этих компаний, вызванный санкциями и их последствиями, и стабилизировать или повысить платежеспособный спрос на целевых рынках компании-производителя.

Подробное описание специфической особенности экономической ситуации квадранта 4 дано в приложении М, на рисунке 3.13 [10] представлена специфика входящих в квадрант 4 сценариев, формируемых с учетом достаточно эффективной поддержки государством компаний-покупателей, выражающейся в стабилизирующих транспортные затраты и стоимость деятельности компаний-покупателей действиях с целью сохранения высокого платежеспособного спроса, в условиях низкой доступности сырья/комплектующих.

В таблице Н.1 приложения Н [10] приведены разработанные приоритетные стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании при работе в сценариях, вошедших в квадрант 4 (Низкая доступность сырья/комплектующих/Высокий платежеспособный спрос) [106].

На рисунках П.1 - П.3 приложения П [10] показана целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях государственной поддержки деятельности компаний-покупателей (квадрант 4) в рамках реализации каждой из ее трех целей, указанных в таблице Н.1 приложения Н (сохранение доли рынка, сохранение объема выручки, увеличение объема выручки).



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.13 – Специфика входящих в квадрант 4 сценариев (в условиях государственной поддержки деятельности компаний-покупателей)

Пунктирными стрелками на рисунках П.1 - П.3 приложения П обозначены взаимовлияющие связи идентифицированных в процессе сценарного анализа и представленных на рисунке 3.10 проблем компании (первичных проекций наиболее значимых драйверов), а сплошными двойными стрелками указана направленность соответствующих стабилизирующих сложившуюся ситуацию активностей менеджмента компании.

В область проблем компании на рисунках была внесена присущая всем компаниям, функционирующим в рыночном пространстве, проблема «Агрессивные действия конкурентов», существенное влияние которой на результаты деятельности компаний было выявлено, как было указано выше, в результате экспертного опроса (данные таблицы 3.9).

Организация действий менеджмента при работе в сценариях, вошедших в квадранты 1 и 4 и направленных на реализацию упомянутых выше целей (Сохранение доли рынка, Сохранение объема выручки, Увеличение объема выручки), предполагает включение в структуру бизнес-стратегии (конкурентной стратегии) потенциально наиболее эффективных функциональных стратегий. В рассмотренном нами примере, в зависимости от особенностей реализующегося сценария, компания-производитель автомобильной техники и сельхозтехники может выбирать различные конкурентные стратегии (бизнес-стратегии) – с учетом специфики стоящих перед менеджментом целей. При этом действия в рамках изменения корпоративной стратегии, связанные с поиском новых рынков и направлений деятельности, становятся наиболее актуальными при получении менеджментом задания, связанного с увеличением объема выручки (смотрите таблицы К.1 приложения К и Н.1 приложения Н). В этом случае на передний план выходит использование ориентированного на поиск наиболее перспективных рынков/направлений деятельности матричного инструмента «Привлекательность отрасли/Степень обеспеченности ресурсами для преодоления барьеров на входе в отрасль» [9, 51].

Обновление бизнес-стратегий должно производиться менеджментом намного чаще – при идентификации трансформации рынков в рамках любого рассматриваемого сценария, сопровождающейся изменением структуры КФУ; для этого может быть использована соответствующая методика [52]. Для работы на новых рынках менеджменту необходимо формировать товарную стратегию, при этом изменение продуктового портфеля может быть частью обновления бизнес-стратегий при существенной трансформации рынков в рамках части рассматриваемых сценариев.

На основе использования предложенной автором методики разработки сценариев для компании ООО «БОНУМ» были разработаны сценарии достижения нескольких поставленных целей в условиях нескольких вариантов развития экономической ситуации.

Рассмотрим процесс разработки сценариев развития экономической ситуации на примере этой компании.

Описание экономической ситуации

Наиболее значимые факторы экономической ситуации, влияющие на результаты деятельности компании (данные таблицы 3.11): 1) негативные: санкции коалиции стран Запада, повышение стоимости топлива, повышение стоимости металла и другого сырья, 2) позитивные: корректировка ЦБ РФ курса рубля, финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, государственные гарантии, налоговые льготы.

Основной проблемой компании является *уменьшение объема продаж ее продукции* вследствие введения санкций коалицией стран Запада и их последствий (рисунок 3.10, проблемное поле компании).

Варианты возможных основных целей развития компании: «сохранение доли рынка, сохранение объема продаж, увеличение объема продаж» [106].

Рассмотрим (в качестве примера) возможные сценарии развития экономической ситуации в условиях высокой доступности сырья/комплектующих

и низкого платежеспособного спроса (квадрант 1 Матрицы возможных сценариев, рисунок 3.11)

Общие компоненты для всех сценариев квадранта 1:

1) Внешние благоприятные условия (данные таблицы 3.11, рисунки 3.10 и 3.12): эффективные действия регулятора ЦБ РФ в области *корректировки курса рубля*, с*убсидирования производителям поставок комплектующих и реализации программ льготного кредитования,* а также *программ стабилизации поставок* компенсируют последствия некоторых негативных факторов и позволяют компании решить проблему *логистики поставок*, *стабилизировать* стоимость комплектующих, а, следовательно, *сохранить доступность* комплектующих на удовлетворительном уровне и *стабилизировать* стоимость металла и сырья, что в совокупности *стабилизирует* себестоимость продукции компании и ситуацию с реализацией ее на целевых рынках.

2) Внешние неблагоприятные условия – последствия санкций коалиции стран Запада (данные таблицы 3.11, рисунки 3.10 и 3.12): *повышение стоимости топлива,* приводящее на фоне санкций к росту *стоимости деятельности компаний-покупателей*, *использованию ими бывшей в употреблении техники, уменьшению фактической емкости делового рынка* и, в конечном итоге, *к снижению платежеспособного спроса* на целевом рынке компании-производителя, в недостаточной степени регулируются государственной поддержкой покупателей металлургической отрасли, направленной на стабилизацию их платежеспособного спроса.

3) Таким образом, основная причина уменьшения объема продаж – снижение платежеспособного спроса компаний-покупателей.

4) В неблагоприятной экономической ситуации *дилеры уменьшают объем закупок у компаний-производителей*, что демонстрирует содержимое таблицы 3.15 [10], построенной на основе данных таблицы 3.14 и представляющей ответные действия наиболее влиятельных участников рынка на изменения наиболее значимых факторов внешней среды.

Таблица 3.15 – Ответные действия влиятельных групп участников рынка производителя на значимые факторы сложившейся экономической ситуации в условиях квадранта 1

Влияющие на ситуацию факторы:	Действия влиятельных групп стейкхолдеров		
	Поставщики сырья/ комплектующих	Дилеры	Регуляторы
1	2	3	4
негативные			
Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей	-	-	Реализация программ льготного кредитования покупателей
Снижение платежеспособного спроса покупателей	-	Уменьшение объема закупок у компаний-производителей	-
позитивные			
Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	-	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки покупателей
	-	Повышение отпускных цен	Расширение программ регионального развития
	-	Поиск наиболее перспективных рынков внутри России	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки покупателям
Получение субсидий производителем	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Формирование новых цепочек поставок	Расширение ассортимента сервисов	Расширение программ регионального развития
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение географии бизнеса	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям
Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение ассортимента сервисов	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям

Примечание: разработано автором

5) Государственные *программы льготного кредитования компаний-покупателей* не являются достаточными для стабилизации или снижения стоимости их деятельности.

Достижение поставленных компанией-производителем целей возможно за счет ее активных действий, связанных с поддержкой компаний-покупателей и направленных, в первую очередь, как показывает анализ данных таблицы 3.15, на взаимодействие с регуляторами.

Отличительные компоненты сценариев квадранта 1:

1) Поддерживающие покупателей действия регуляторов «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей», приведенные в таблице 3.15: Расчет эффективности мер финансовой поддержки покупателей, Расширение программ регионального развития и конкурсной основы предоставления поддержки покупателям являются недостаточными. Регулятор может использовать для стабилизации экономической ситуации какое-либо одно из этих действий или несколько в различных сочетаниях. Поэтому в зависимости от набора регулирующих действий, выбранных регулятором, а также от конкретики ответных действий влиятельных групп стейкхолдеров в каждом случае, возможны различные варианты сценариев.

Анализ матрицы совместимости вторичных проекций первичной проекции «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» (данные таблицы И.4 приложения И) показывает, что наиболее результативно применение в конкретном сценарии не одного из указанных выше регулирующих действий, а их сочетаний друг с другом, которые в силу их частичной взаимной совместимости (балльные экспертные оценки взаимной совместимости этих вторичных проекций равны 4), «облегчат» реализацию каждого из этих действий под влиянием другого или других действий регуляторов. Наиболее эффективным будет использование следующих сочетаний усиливающих друг друга действий регуляторов, имеющих оценки совместимости 4 балла:

– Расширение регуляторами программ регионального развития и Расчет регуляторами эффективных мер финансовой поддержки покупателей,

– Расширение регуляторами программ регионального развития и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки покупателям,

– Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки покупателей и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки покупателям,

– Расширение регуляторами программ регионального развития, Расчет эффективных мер финансовой поддержки покупателей и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки покупателям (полный набор мер регуляторов).

Применение регуляторами какого-либо одного действия или отказ от поддержки покупателя «сводит» экономическую ситуацию к еще большему падению платежеспособного спроса и впоследствии к «сползанию» ситуации в квадрант 3 Матрицы возможных сценариев (рисунок 3.11).

Принятие решения о необходимости включения в конкретный сценарий лоббирования производителем тех или иных конкретных действий регуляторов зависит от целей компании-производителя. По мнению автора, одно из сочетаний мер стимулирования спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей обязательно должно быть включено в формируемый сценарий.

При реализации рассматриваемой активности регуляторов сочетания действий приведенных ниже групп стейкхолдеров также имеют оценку совместимости, равную 4, и они также могут усиливать друг друга:

– Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Поиск дилерами наиболее перспективных рынков внутри России,

– Повышение дилерами отпускных цен и Поиск дилерами наиболее перспективных рынков внутри России

2) Для достижения своих конкретных целей и для компенсации результатов проявления неблагоприятных факторов производитель будет реализовывать действия, представленные в таблице К.1 приложения К и на рисунках Л.1 – Л.3 приложения Л, такие как отслеживание изменения сегментарной структуры рынков, выход на новые рыночные сегменты и рынки, трансформация продуктового портфеля, активное участие в государственных программах, лоббирование снижения стоимости ГСМ и другие.

3) Благоприятные действия регуляторов (ЦБ РФ, государства) по отношению к производителям, которые составляют основу формирования ситуации сценариев квадранта 1 (поддержка производителя): «Получение субсидий производителем», «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам», а также Расчет эффективных мер финансовой поддержки производителей, Расширение программ регионального развития и конкурсной основы предоставления поддержки производителя, могут вызвать активизацию различных ответных приведенных в таблице 3.15 действий наиболее влиятельных групп стейкхолдеров, сочетания которых и будут являться составляющими различных сценариев.

Следует заметить, что, как было выявлено ранее (данные таблицы И.1 приложения И), первичная проекция «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции» (и, следовательно, ее вторичные проекции), не может быть включена, по причине несовместимости и нереалистичности таких сценариев, в сценарии с проекцией «Получение субсидий производителем» (и ее вторичными проекциями). Но все ответные реакции влиятельных групп стейкхолдеров на активность этой проекции совпадают с ответными действиями этих же групп стейкхолдеров на фактор «Получение субсидий производителем», поэтому реакции групп стейкхолдеров на фактор «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» в дальнейшем анализироваться не будут.

В приложении Р представлены результаты анализа Матрицы совместимости вторичных проекций первичной проекции «Получение субсидий производителем» (данные таблицы Л.5 приложения Л), проведенного с целью выявления наиболее эффективно усиливающих действия друг друга сочетаний реакций влиятельных групп стейкхолдеров на фактор «Получение субсидий производителем» для включения их в один сценарий.

По результатам проведенного анализа данных Матриц совместимости следует отметить, что:

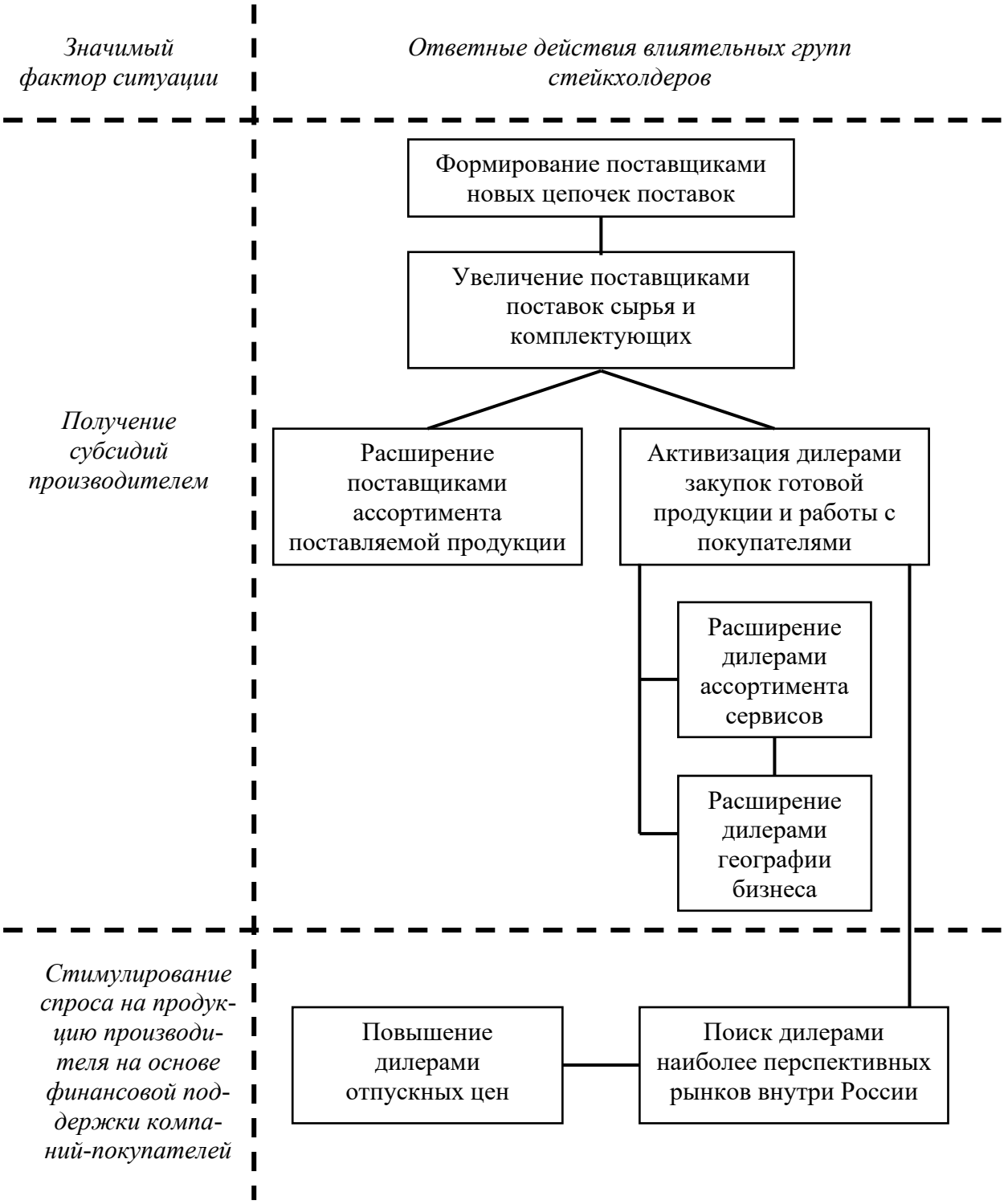
- два сочетания двух действий регуляторов: Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей – Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей и Расширение регуляторами программ регионального развития – Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей, более эффективно влияют на активизацию действий влиятельных групп стейкхолдеров при реализации действия регулятора «Получение субсидий производителем» (оценки их совместимости равны 5), чем при действии регулятора «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» (оценки совместимости равны 4),

- как было показано выше, практически любые действия регуляторов при реализации активности «Получение субсидий производителем», кроме Расширения регуляторами программ регионального развития, усиливают активности поставщиков и дилеров (оценки совместимости равны 4).

Следует заметить, что действие «Получение субсидий производителем» и его проекции в допустимых сочетаниях являются обязательными для квадранта 1, так как основная особенность данного квадранта – поддержка регуляторами производителя.

В результате проведенного анализа ответных реакций групп стейкхолдеров, имеющих оценку совместимости не ниже 4 баллов, на поддерживающее производителя действие регулятора «Получение субсидий производителем» и, в случае лоббирования интересов производителя – действия «Стимулирование

спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» – была разработана схема взаимосвязи и взаимовлияния действий групп стейкхолдеров друг на друга, представленная на рисунке 3.14 [10].



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.14 – Взаимосвязь и взаимовлияние действий групп стейкхолдеров друг на друга

Отклики поставщиков: Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, на действия регулятора являются стабилизирующими и основополагающими для экономической ситуации (и, следовательно, сценариев) квадранта 1.

В таблице 3.16 [10] сформированы на основе проведенного анализа и данных таблицы К1 приложения К ответные действия менеджмента компании-производителя с учетом поставленных перед компанией целей в условиях экономической ситуации квадранта 1.

Действия менеджмента под номерами 4 – 8 (таблица 3.16) являются обязательными во всех сценариях квадранта 1 при достижении любых целей.

Таблица 3.16 - Действия менеджмента в условиях сценариев, вошедших в квадрант 1 и направленных на достижение конкретных целей

	Цель компании		
Действия менеджмента	Сохранение доли рынка	Сохранение объема выручки	Увеличение объема выручки
	Достигается на ранее освоенных целевых сегментах	*Достигается на ранее освоенных и новых сегментах целевых рынков, возможно, на новых рынках с достаточной емкостью*	*Достигается при условии входа на новые рынки*
1	2	3	4
1. Обновление/ корректировка продуктового портфеля	Не требуется	Может потребоваться для работы на новых сегментах целевых рынков	Может потребоваться для работы на новых рынках
2. Поиск перспективных новых рынков	Не требуется	С достаточной емкостью	Активный
3. Активизация сотрудничества с дилерами	Не требуется	Направлена на освоение новых сегментов уже освоенных рынков и новых рынков с достаточной емкостью	Направлена на освоение новых рынков
4. Усилия по поиску поставщиков сырья/ комплектующих, участие в формировании логистических цепочек с целью снижения себестоимости продукции	Минимальные усилия	Существенные усилия	Существенные усилия

продолжение табл. 3.14

1	2	3	4
5. Отслеживание изменений сегментарной структуры рынков с возможным изменением в дальнейшем списка целевых сегментов	По мере трансформации рынков	Активное, возможно изменение списка целевых сегментов	Активное, возможно изменение списка целевых сегментов
6. Отслеживание трансформации КФУ, изменения бизнес-стратегии, разработка новой бизнес-стратегии	Мониторирование КФУ в целевых сегментах, возможно изменение бизнес-стратегии	Мониторирование КФУ в целевых сегментах, разработка бизнес-стратегии для новых сегментов целевых рынков и, возможно, новых рынков	Мониторирование КФУ, разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов и рынков
7. Участие в государственных программах, направленное на достижение поставленной цели на основе противодействия конкурентам	Участие в государственных программах, направленное на сохранение доли рынка	Участие в государственных программах, направленное на сохранение объема выручки	Участие в государственных программах, направленное на увеличение объема выручки и «захват» новых рынков
8. Лоббирование госрегулирования стоимости сырья/комплектующих и сервисов дилеров, а также программ поддержки освоения новых рынков и стимулирования спроса на продукцию	С целью ограничения стоимости ГСМ	С целью ограничения стоимости ГСМ и поддержки компаний-покупателей	С целью ограничения стоимости ГСМ, программ поддержки освоения новых рынков и компаний-покупателей

Примечание: разработано автором

Если перед компанией поставлена цель «Сохранение доли рынка», то этих действий вполне достаточно для ее достижения и не требуется реализации активностей 1 – 3, представленных в таблице (Обновление/ корректировка продуктового портфеля, Поиск перспективных новых рынков и Активизация сотрудничества с дилерами). Фактически в данном случае успех в достижении цели компании зависит только от мероприятий регулятора, стимулирующих активности

поставщиков сырья и комплектующих, и самой компании и не зависит от действий остальных влиятельных групп стейкхолдеров.

Если компании необходимо достигнуть цели «Сохранение объема выручки» и «Увеличение объема выручки», то ей необходимо активизировать сотрудничество с дилерами для обеспечения реализации продукции на уже освоенных и на новых сегментах/ новых рынках.

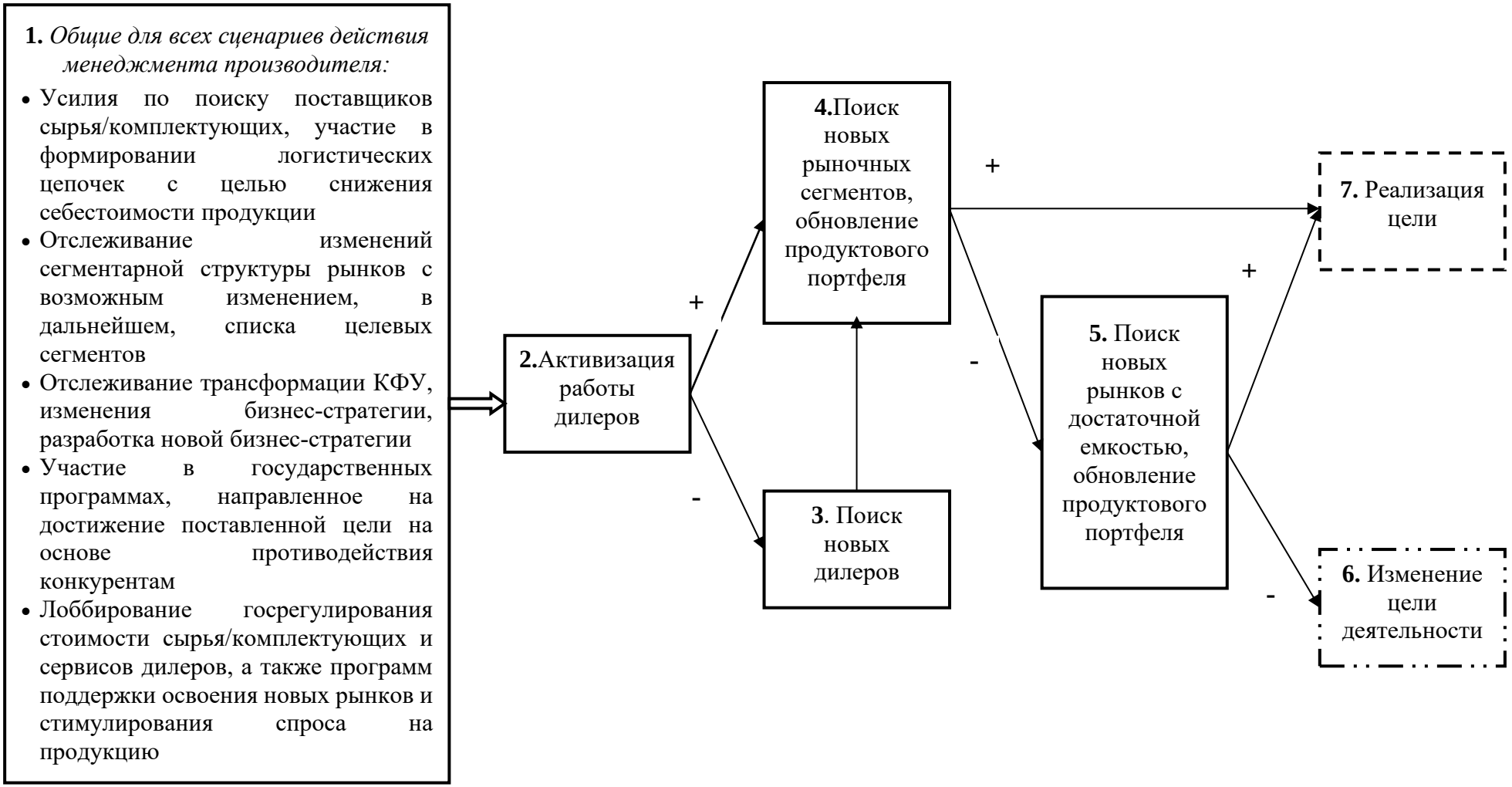
На рисунке 3.15 [10] представлена группа сценариев менеджмента компании, перед которым поставлена цель «Сохранение объема выручки».

В условиях квадранта 1 менеджменту необходимо реализовывать все действия под номером 1 и активизировать работу с дилерами с целью увеличения ими закупок готовой продукции, расширения ассортимента сервисов и привлечения покупателей.

Если обеспечить активизацию работы дилеров удается (знак «+»), компания должна направить свои усилия на поиск новых рыночных сегментов, обновление продуктового портфеля, корректировку, при необходимости, или разработку бизнес-стратегии. В противном случае (знак «-») необходимо сначала осуществить поиск новых дилеров и затем приступить к указанным действиям.

Если менеджменту компании удается найти перспективные новые рыночные сегменты, то реализация всех указанных выше активностей компании способна обеспечить достижение цели «Сохранение объема выручки». Если же поиск новых рыночных сегментов не привел к положительному результату, компании необходимо осуществить поиск новых рынков с достаточной емкостью, обновить продуктовый портфель и разработать бизнес-стратегии для новых рынков.

Выполнение всех этих задач создаст условия для достижения цели «Сохранение объема выручки», в противном случае компания вынуждена будет трансформировать цель своей деятельности: или поставить цель «Сохранение доли рынка» (пути ее достижения указаны выше), или скорректировать целевые показатели цели «Сохранение объема выручки».



Примечание: разработано автором

Рисунок 3.15 – Группа сценариев менеджмента компании при достижении ею цели «Сохранение объема выручки

Таким образом, при реализации цели «Сохранение объема выручки» в условиях квадранта 1 возможны несколько сценариев ответных реакций менеджмента компании на изменения факторов внешней среды и действия влиятельных групп стейкхолдеров, которые включают следующие шаги, указанные на рисунке 3.15:

- сценарий 1сов: 1 – 2 – 4 – 7,
- сценарий 2сов: 1 – 2 – 4 – 5 - 7,
- сценарий 3сов: 1 – 2 – 4 – 5 – 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму,
- сценарий 4сов: 1 – 2 – 3 - 4 – 7,
- сценарий 5сов: 1 – 2 – 3 - 4 – 5 - 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму,
- сценарий 6сов: 1 – 2 – 3 - 4 – 5 – 7» [10].

Рисунок 3.16 [10] демонстрирует набор сценариев действий менеджмента компании, которому необходимо реализовать цель «Увеличение объема выручки».

В условиях экономической ситуации квадранта 1 менеджмент компании должен обеспечить выполнение всех действий под номером 1. Далее следует активизировать работу дилеров. Если это удается, приступить к поиску новых перспективных рынков с целью их освоения, обновлению продуктового портфеля, разработке бизнес-стратегий для новых рынков. Если активизация работы дилеров не приводит к желаемому результату, необходимо осуществить поиск новых дилеров и выполнить все ранее указанные действия (блок 4 схемы на рисунке 3.16). Если удается найти новые перспективные рынки, то компания имеет все возможности достигнуть цели «Увеличение объема выручки». Если найти новые перспективные рынки невозможно, перед менеджментом компании стоит задача изменения цели деятельности компании. В зависимости от сложившейся рыночной ситуации это может быть переход к целям «Сохранение объема выручки» и «Сохранение доли рынка», сценарии достижения которых приведены выше.

Примечание: разработано автором

Рисунок 3.16 – Группа сценариев менеджмента компании при достижении ею цели «Увеличение объема выручки»

Таким образом, при реализации достижения цели «Увеличение объема выручки» в экономических условиях квадранта 1 возможны различные сценарии ответных действий менеджмента компании на турбулентности ее внешней среды, включающие указанные в схеме рисунка 3.16 шаги:

- сценарий 1уов: 1 – 2 – 4 – 5,
- сценарий 2уов: 1 – 2 – 4 – 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму,
- сценарий 3уов: 1 – 2 – 3 – 4 – 5,
- сценарий 4уов: 1 – 2 – 3 - 4 – 6 и переход к реализации новой цели, выполнение действий по прописанному для нее алгоритму» [10].

Таким образом, применение сценарного анализа по предложенным автором методике и алгоритму генерации сценариев позволило разработать основные сценарии развития экономической ситуации и ответных действий менеджмента компании в условиях санкций коалиции стран Запада, сохраняющейся высокой доступности сырья/комплектующих и низкого платежеспособного спроса.

Разработка сценариев в условиях низкой доступности сырья/комплектующих и высокого платежеспособного спроса (квадрант 4 Матрицы возможных сценариев, рисунок 3.11) проводилась аналогичным образом. Ниже представлены основные этапы разработки сценариев:

1) сначала была описана общая для всех разрабатываемых сценариев экономическая ситуация (негативные и позитивные факторы воздействия – они общие для всех квадрантов Матрицы возможных сценариев, представленной на рисунке 3.11), сформулированы возможные цели компании (сохранение доли рынка или объема продаж, увеличение объема продаж) и выделена основная проблема компании: *уменьшение объема продаж ее продукции*;

2) затем были описаны общие положения всех сценариев, сложившихся в результате воздействия санкций коалиции стран Запада в условиях квадранта 4: характеристики внешних благоприятных (эффективная господдержка компаний-покупателей) и неблагоприятных (недостаточная поддержка регуляторами компаний-производителей) для компании условий (данные таблицы 3.11, рисунки

3.10 и 3.13) и их влияние на действия влиятельных групп стейкхолдеров и результаты деятельности компании;

3) далее была идентифицирована основная причина уменьшения объема продаж производителя – *возрастание себестоимости готовой продукции компании,* вызванное увеличением стоимости металла, сырья/ комплектующих, разрушением логистических цепочек и их последствий;

4) на основе данных таблицы 3.17 [10], сформированной с использованием данных таблицы 3.14, были зафиксированы ответные в условиях квадранта 4 действия влиятельных групп стейкхолдеров (поставщиков и дилеров) на сложившуюся рыночную ситуацию (Уменьшение доступности комплектующих деталей, Разрушение логистических цепочек), которые сводятся к активизации деятельности этих групп, и было сформулировано одно из основных направлений активизации действий производителя, необходимых для достижения поставленной цели - взаимодействие с регуляторами в области поддержки деятельности компании (лоббирование проводимых в недостаточной мере со стороны регуляторов действий «Получение субсидий производителем» и «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам»).

Заметим, что действие регуляторов «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» является основополагающим в условиях квадранта 4 (государственная поддержка деятельности компаний-покупателей);

5) на следующем шаге был проведен анализ данных Матриц совместимости вторичных проекций первичных проекций «Уменьшение доступности комплектующих деталей», «Разрушение логистических цепочек», «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей», «Получение субсидий производителем» (данные таблиц Л.2 - Л5 приложения Л) с целью выявления для включения в сценарии наиболее эффективных сочетаний действий регуляторов с действиями влиятельных групп стейкхолдеров и сочетаний действий влиятельных групп

стейкхолдеров между собой (рассматривались только сочетания действий, имеющих оценки совместимости 4 и 5 баллов).

Таблица 3.17 – Ответные действия на значимые факторы сложившейся экономической ситуации влиятельных участников рынка производителя в условиях квадранта 4

Влияющие на ситуацию факторы:	Действия влиятельных групп стейкхолдеров		
	Поставщики сырья/ комплектующих	Дилеры	Регуляторы
1	2	3	4
негативные			
Уменьшение доступности комплек-тующих деталей	Поиск новых источников снабжения	Реализация бывших в употреблении деталей	Помощь производителям в поиске поставщиков комплектующих
	Повышение отпускных цен	Повышение стоимости технического обслуживания	Субсидирование поставок производителям
	Поставка деталей со сниженным качеством	Поиск альтернативных поставщиков продукции	Реализация программ льготного кредито-вания производителей
Разрушение логисти-ческих цепочек	Формирование новых цепочек поставок	Поиск новых путей доставки деталей	Помощь в формировании новых цепочек поставщикам, производителям, дилерам
	Развитие собственных транспортных услуг	Повышение отпускных цен	Упрощение таможенных процедур поставщикам, производителям, дилерам
	Повышение отпускных цен	Вхождение в альянсы с компаниями, имеющими доступ к цепочкам	
Возрас-тание себестоимо-сти готовой продукции компании	-	-	Реализация программ льготного кредитования покупателей
позитивные			
Получение субсидий производи-телем	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Формирование новых цепочек поставок	Расширение ассортимента сервисов	Расширение программ регионального развития
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение географии бизнеса	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям

продолжение табл. 3.17

Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Увеличение поставок сырья и комплектующих	Активизация закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки производителей
	Расширение ассортимента поставляемой продукции	Расширение ассортимента сервисов	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки производителям
Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	-	Активизация закупок готовой продукции и работы с компаниями-покупателями	Расчет эффективности мер финансовой поддержки покупателей
	-	Повышение отпускных цен	Расширение программ регионального развития
	-	Поиск наиболее перспективных рынков внутри России	Расширение конкурсной основы предоставления поддержки покупателям

Примечание: разработано автором

Так как первичная проекция «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции» (и, следовательно, ее вторичные проекции) несовместимы с любыми другими проекциями (данные таблицы Л.1 приложения Л) и не могут быть одновременно включены с ними в сценарии (в силу их нереалистичности), но в то же время действия влиятельных групп стейкхолдеров, инициируемые этой проекцией, аналогичны действиям, вызываемым проекцией «Получение субсидий производителем», анализ влияния данной проекции на ситуацию не проводился. Результатом этого шага явилось выявление взаимосвязанных, наиболее эффективно влияющих друг на друга действий влиятельных групп стейкхолдеров в условиях поддерживающего компаний-покупателей действия регулятора «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» и лоббирования компанией-производителем регулирующего действия «Получение субсидий производителем»;

6) далее на основе проведенного анализа, анализа разработанных ранее стабилизирующих действий менеджмента, представленных на рисунках П.1 - П.3 приложения П, данных таблицы Н.1 приложения Н были разработаны действия

менеджмента компании-производителя, направленные на достижение конкретных целей (Сохранение доли рынка, Сохранение объема выручки, Увеличение объема выручки) в условиях вошедших в квадрант 4 сценариев, на основе которых были разработаны группы сценариев менеджмента компании, обеспечивающие достижение каждой конкретной указанной выше цели (по причине большого объема описание аналогичных показанных на примере квадранта 1 действий по разработке сценариев для квадранта 4 в настоящей работе не приводится).

Для отбора сценариев с точки зрения целесообразности разработки новых бизнес-стратегий в рамках каждого сценария, был проведен анализ содержимого сценариев:

- в сценариях, в которых присутствовало только действие, связанное с поиском новых рыночных сегментов, обновлением продуктового портфеля, необходима корректировка существующей бизнес-стратегии (для квадранта 1, например, это сценарии 1сов, 4сов);
- в сценариях, в которых содержится активность, связанная с поиском и освоением новых рынков, скорее всего, необходима разработка новой бизнес-стратегии (для квадранта 1, например, это сценарии 2сов, 3сов, 5сов, 6сов, 1уов, 2уов, 3уов, 4уов).

Разработку новых бизнес-стратегий компания осуществляла на основе принятых в ней методик идентификации КФУ на целевых рынках и разработки бизнес-стратегии, ориентированной на выявленные КФУ.

В рамках каждого отобранного при анализе сценария были идентифицированы наиболее значимые КФУ [59] на каждом целевом рынке, выбран оптимальный шаблон бизнес-стратегии для каждого сценария и сформированы конкурентные стратегии как комплексы функциональных стратегий, направленных на реализацию идентифицированных КФУ на основе идентификации (в каждом шаблоне) «якорной функциональной стратегии» и выбора функциональных стратегий на основе использования шкалы совместимости [53,106].

Таким образом, на практике была подтверждена состоятельность предложенных автором методики разработки компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев при применении сценарного анализа в стратегическом процессе компании.

Выводы по главе 3

Анализ динамики современной отечественной машиностроительной отрасли показал наличие определенной турбулентности в ее развитии, что указывает на целесообразность применения сценарного анализа при разработке стратегии повышения конкурентоспособности компании.

В работы были разработаны рекомендации по организации подготовительных действий при использовании технологий сценарного анализа в рамках разработки стратегий, включающие разработку полноценных систем ревизии существующих направлений деятельности компании, анализа перспективности новых рынков и направлений деятельности, включая выбор систем адекватных критериев оценки, источников и методов обработки получаемой информации; полноценной системы оценки перспективности производства и реализации новых продуктов на том или ином целевом рынке, выбор обоснованного подхода к управлению продуктовым портфелем, а также выбор и реализацию на практике методики сценарного анализа для оценки наиболее актуальных сценариев с точки зрения целесообразности изменения корпоративной стратегии и бизнес-стратегии для работы в рамках каждого сценария.

Теоретико-методический подход, предлагаемый в диссертации, связанный с сокращением количества генерируемых в процессе проведения сценарного анализа сценариев, позволит сконцентрировать внимание менеджмента на наиболее вероятных сценариях развития ситуации. При этом в качестве «отправных точек» сокращения количества рассматриваемых сценариев можно использовать вовлекаемые в трансформацию ситуации компоненты карты рынка путем:

выделения драйверов, оказывающих значимое влияние на максимальное количество компонентов карты рынка; идентификации ожидаемых действий стейкхолдеров, также влияющих на максимальное количество компонентов карты рынка. Использование данного подхода позволит провести более прецизионный анализ формирования наиболее значимых сценариев за счет «привязки» изучаемых процессов к компонентам карты рынка, на уровне которых, собственно, и производится взаимодействие основных движущих сил формирования сценариев.

Выявление в процессе реализации методики зависимости сценариев от проекций может позволить оценить степень привлекательности для развития бизнеса компании каждой из групп сценариев и идентифицировать наиболее важные проекции и их источники – драйверы, от которых будет зависеть уровень привлекательности каждого из сценариев. Реализация методики основывается на проведении экспертных опросов, обработки их результатов с применением предложенных автором вычислительных формул, сравнительного и логического анализов.

В алгоритме генерации сценариев предусматривается анализ нескольких вариантов специфических состояний экономической ситуации, которым соответствуют группы сценариев, включающих для каждого варианта идентификацию рисков, вызванных турбулентностью наиболее значимых драйверов внешней среды, возможных ответных реакций влиятельных компонентов карты рынка, сценарное моделирование стабилизирующих действий менеджмента компании на изменения рыночных факторов и действий влиятельных групп стейкхолдеров (с учетом поставленной перед менеджментом цели).

Описание практического применения разработок автора было представлено на примере локализованного на Юге России машиностроительного завода, производящего бензовозы, битумовозы, цементовозы и сельхозтехнику. На примере компании ООО «Бонум» были реализованы предложенные в работе методика формирования компонентного состава сценариев и алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, разработано проблемное поле компании в условиях влияния негативных факторов различной природы (санкций

коалиции стран Запада и их последствий, специфики деловых рынков), а также комплексы действий менеджмента компании-производителя на разных этапах реализации основных сценариев развития экономической ситуации, выделены сценарии, требующие разработки или трансформации стратегий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При проверке гипотезы данного исследования на основе решения сформулированных задач получены определенные научные результаты.

В процессе решения задачи 1 проанализированы возможные направления развития стратегического инструментария на ожидаемые изменения на целевых рынках. Автором разработана схема, характеризующая основные области активности менеджмента компаний при реализации корпоративной стратегии, а также схема, отражающая механизм влияния корпоративной и конкурентных стратегий на уровень конкурентоспособности компании, как в «целом», так и на ее целевых рынках. Автором идентифицированы наиболее важные, теоретически обоснованные аспекты стратегического управления коммерческой деятельностью в условиях высокой рыночной турбулентности, включающие в себя оценку перспективности направлений деятельности компании (в рамках разработки корпоративной стратегии), оптимизацию товарной стратегии компании (в рамках разработки бизнес-стратегии (конкурентной стратегии)), высокий уровень организации операционной деятельности (позволяющий производить качественную продукцию и доставлять ее клиентам в оптимальные сроки), ориентированную на построение долгосрочных деловых взаимоотношений близость к клиенту, основой которой является прецизионное сегментирование рынка и разработка структурированных предложений, ориентированных на ожидания каждой целевой аудитории, а также максимально возможную реализацию ожиданий клиентов, связанных с особенностями доставки продукции.

При решении задачи 2 автором сформулированы основные задачи реализации стратегического менеджмента в компании, выделены три смысловых значения, относящиеся к понятию «конкурентоспособность»: «конкурентная позиция компании на конкретном рынке», «конкурентоспособность компании на каждом целевом рынке» и «конкурентоспособность компании «в целом», разработана схема двухуровневой структуры формирования конкурентоспособности коммерческой компании на отдельном целевом рынке и «в

целом», определен уровень конкурентоспособности, обеспечение которого требует разработки прогнозов/сценариев развития экономической ситуации в интересующих менеджмент компании отраслях и на целевых рынках, обоснована необходимость использования инструментов моделирования развития ситуации в отрасли и на целевых рынках при разработке корпоративной стратегии и бизнес-стратегий, проанализированы потенциальные преимущества (по сравнению с технологиями прогнозирования) использования сценарного анализа при формулировании стратегий, описаны основы, методики и инструменты сценарного анализа.

При решении задачи 3 автором сформирована концептуальная модель разработки стратегий, содержащая в качестве начального элемента анализ компонентов рыночной среды (начинающийся с построения карты целевого рынка и включающий в себя, как изучение данного рынка, так и оказывающих влияние на функционирование данного рынка стейкхолдеров), за которым следует генерация проекций наиболее важных драйверов развития ситуации на рынке и объединение их в сценарии; итоги использования концептуальной модели принимают вид разработки наиболее актуальных сценариев и создания направленных на повышение конкурентоспособности компании стратегий для каждого сценария, и предложен укрупненный алгоритм разработки стратегий компании, содержащий этапы анализа текущей экономической ситуации, формирования компонентов сценариев и их проектов, шаги по переходу к корректировке/разработке стратегий и к их непосредственной разработке для определенных сценариев.

При решении задачи 4 автором выявлены значимые «узкие» места, характеризующиеся использованием ограниченного набора источников информации, при выборе нового направления деятельности компании анализом недостаточного количества критериев оценки перспективности потенциальных новых областей бизнеса, игнорированием важности применения современных методов моделирования, прогнозирования, стратегического, конкурентного, маркетингового анализов и полевого изучения покупательских предпочтений; при разработке бизнес-стратегий (товарных стратегий) – доминированием

оптимизации продуктового портфеля в качестве основного инструмента улучшения рыночных позиций компании в условиях динамически изменяющейся бизнес-среды, а также наличием существенных дефектов в разработке товарной стратегии – недооценкой важности согласованности особенностей новой продукции со спецификой стратегических целей компании, использованием ограниченного числа критериев оценки перспективности нового продукта, игнорированием важности анализа финансовых показателей деятельности конкурентов и уровня цен конкурирующих продуктов. Предложены: структура информационного обеспечения процессов разработки корпоративной и бизнес-стратегии компании, перечень необходимых перед разработкой стратегий подготовительных мероприятий, комплекс информационно-методического обеспечения (источники/методы получения/обработки информации) процесса разработки стратегий на основе сценарного анализа, способствующий повышению эффективности разрабатываемых стратегий, направленных на улучшение рыночных позиций компании.

При решении задачи 5 автором обоснован и разработан обеспечивающий минимизацию числа рассматриваемых факторов и количества подлежащих анализу сценариев теоретико-методический подход к идентификации наиболее важных сценариев при проведении сценарного анализа в рамках стратегического процесса и механизм его реализации на основе использования двух предложенных автором оригинальных матриц «Драйверы/Компоненты карты рынка» и «Стейкхолдеры/Компоненты карты рынка», позволяющих выделить наиболее значимые драйверы внешней среды и наиболее влиятельных стейкхолдеров, провести фильтрацию первичных проекций значимых драйверов и сформировать вторичные проекции, а затем выделить на основе анализа матриц совместимости проекций драйверов ограниченный состав компонентов будущих сценариев.

При решении задачи 6 автором разработаны методика формирования компонентного состава будущих сценариев, реализующая предложенный теоретико-методический подход минимизации количества подлежащих анализу сценариев, и алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий,

включающий моделирование специфики экономической ситуации, зависящей от сочетаний состояний несущих наибольшие риски компании факторов, идентификацию ответных на трансформацию факторов рыночной среды и реакций на эти изменения участников рынка действий менеджмента компании в рамках достижения каждой поставленной цели, агрегацию сценариев для выделения тех, которые предусматривают разработку или изменение стратегий, непосредственно разработку стратегий.

На примере компании ООО «БОНУМ» автором были реализованы предложенные методика формирования компонентного состава сценариев и алгоритм генерации сценариев и перехода к разработке стратегий, разработано проблемное поле компании в условиях влияния негативных факторов различной природы (санкций коалиции стран Запада и их последствий, специфики деловых рынков), а также комплексы действий менеджмента компании-производителя на разных этапах реализации основных сценариев развития экономической ситуации, выделены сценарии, требующие разработки или трансформации стратегий.

Таким образом, автором продемонстрирована целесообразность применения при разработке стратегий методов сценарного анализа, проводимого в условиях обоснованной минимизации рассматриваемых специалистами сценариев и алгоритмизации перехода менеджеров от разработки сценариев развития ситуации к формулированию стратегий с использованием конкретного набора стратегических инструментов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

I. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 N 488-ФЗ. – URL: https://fzrf.su/zakon/o-promyshlennoj-politike-488-fz/ (дата обращения: 08.07.2022).

2. Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации» от 29 июня 2015 г. N 162-ФЗ. – URL: https://rg.ru/documents/2015/07/03/standart-dok.html (дата обращения: 08.07.2022).

3. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ. – URL: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 12.07.2022).

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.08.2017 г. № 1756-р «Об утверждении Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: http://static.government.ru/media/files/klnxiLOfYHPRsEe6cD9NsI0KM32LMacz.pdf (дата обращения: 28.06.2022).

5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.08.2019 г. N 1931-р «Об утверждении Стратегии развития машиностроения для пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2030 года». – URL: https://docs.cntd.ru/document/561135328 (дата обращения: 28.06.2022)..

6. Приказ Минпромторга России от 22.02.2011 N 206 «Об утверждении Стратегии развития энергомашиностроения Российской Федерации на 2010 - 2020 годы и на перспективу до 2030 года». – URL: https://legalacts.ru/doc/prikaz-minpromtorga-rossii-ot-22022011-n-206/ (дата обращения: 23.06.2022).

II. Книги, учебники, учебные пособия

7. Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Вершина, 2008. – 480 с.

8. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – 5-е изд./Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер. – 2008. – 560 с.

9. Димитриади, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Димитриади, Д.Н. Карасев, Т.А. Ходарева. – Учеб. Пособие, 2020 – Ростов н/Д: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ). – 296 с.

10. Димитриади, Н.А. Сценарный анализ в стратегическом управлении современным бизнесом / Димитриади Н.А., Иванова Е.И., Левина Ю.В., Щепилов О.И. - Ростов н/Д: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022.

11. Димитриади, Н.А. Управление отделом сбыта: использование маркетинговых технологий / Н.А. Димитриади. – ЗАО «Книга», Ростов-на-Дону, 2006. – 160 с.

12. Коряковский, А.В. Информационные системы предприятий: Учебное пособие / А.В. Коряковский, В.П. Романов, А.О. Варфоломеева. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2016. – 283 с.

13. Макдоналд, М. Сегментирование рынка: Практическое руководство / М. Макдоналд, Я. Данбар // Пер. 2-го англ. издания – М.: Дело и сервис, 2002. – 288 с.

14. Минцберг, Г. Школы стратегий. 1-е издание Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

15. Ansoff, H.I., Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY. – 1965.

16. Cheverton, P. Key account management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status / Peter Cheverton. – 3rd ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. – 351 p.

17. Grünig, R. Process-based Strategic Planning. Fifth Edition / Grünig Rudolf, Kühn Richard // Springer-Verlag Berlin Heidelberg. – 2008. – 370 p.

18. Porter, M.E., Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, NY, 1985.

19. Porter, M.E., Competitive Strategy, The Free Press, New York, NY, 1980.

20. Ulwick, A.W. Business strategy formulation: theory, process, and the intellectual revolution / Anthony W.Ulwick. – Quorum Books, 1957. – 88 Post Road West, Westport, 224 p.

21. Zacharias, N.A., et al., Effective configurations of value creation and capture capabilities: Extending Treacy and Wiersema's value disciplines, Journal of Business Research. – 2016.

III. Диссертации и авторефераты диссертаций

22. Гец, А.А. Развитие стратегического потенциала промышленных корпораций на основе планирования продуктового портфеля: автореферат дисс. на соискание степени кандидата экономических наук:08.00.05 / А.А. Гец. – Нижний Новгород. – 2016. – 24 с.

23. Малюк, В.И. Теория и методология управления развитие организационных структур предприятия в условиях динамики продуктового портфеля: автореферат дисс. на соискание степени доктора экономических наук: 08.00.05 / В.И. Малюк. –СПб.: 2005. – 36 с.

24. Федотова, О.В. Управление конкурентоспособностью продукции диверсифицированных компаний на основе контроллинга: автореферат дисс. на соискание степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / О.В. Федотова. – Нижний Новгород, 2006. – 28 с.

25. Birgisson, I. Project Portfolio Management in New Product Development Organizations. Application of accepted PPM theories in practice. Master of Science Thesis in the Master's Program International Project Management / Ingvar Steinn Birgisson // Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management. Chalmers University of Technology. Göteborg, Sweden 2012. – 53 p.

IV. Статьи, тезисы докладов

26. Абдыбаева, Г.З. Прогнозирование нестационарных экономических процессов по методу адаптивного статистического прогнозирования / Г.З. Абдыбаева, С.Б. Ермаганова, С.С. Шинтаева. // Вестник ТГУ. – 2013. – №1 (117). – С. 87-90.

27. Агаев, Ю.А. Матричное моделирование разработки товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации / Ю.А. Агаев. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012. – № 4(44). – С. 324-327.

28. Албегов, Т.В. Анализ портфеля продукции промышленного предприятия / Т.В. Албегов, М.В. Волкова. // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2015. – № 8-8. – С. 10-15.

29. Алиев, А.А. Диверсификация ассортиментного портфеля как фактор повышения эффективности деятельности производственного предприятия / А.А. Алиев. // Гуманитарный научный журнал. – 2021. – №1. С. 117-122.

30. Алиева, Н. Вопросы прогнозирования инновационной деятельности в агропромышленном комплексе Азербайджана / Н. Алиева. // Современные технологии управления персоналом: сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Симферополь, 13 ноября 2020 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2020. – С. 103-107.

31. Алябьева, М.В. Направления повышения конкурентоспособности предприятий розничной торговли покупательской кооперации в условиях маркетинговой среды / М.В. Алябьева. // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2016. – № 2. – С. 53-62.

32. Арасланова, Н.А. Управление продуктовым портфелем компании – формирование новых единиц товара / Н.А. Арасланова. // Наука и современность. – 2012. – № 15-4. – С. 15-19.

33. Бозо, Н.В. Состояние машиностроения в современной российской экономике / Н.В. Бозо, Е.В. Малышева, Н.А. Филатьева. // Идеи и идеалы. – 2020. – Т. 12, № 4, ч. 2. – С. 277-290.

34. Быстрова, О.Ю. Управление портфелем при разработке новых продуктов / О.Ю. Быстрова, А.П. Чубраева. // Символ Науки. – 2021. – №9-1. – С. 29-32.

35. Быстрова, О.Ю., Чубраева А.П. Разработка и управление продуктовым портфелем организации / О.Ю. Быстрова, А.П. Чубраева. // Актуальные исследования. – 2021. – № 36 (63). – С. 59-63.

36. Бычкова, Г.М. Особенности определения точки безубыточности в многопродуктовом производстве / Г.М. Бычкова. // Вестник Ангарского государственного технического университета. – 2019. – №13. – С. 207-210.

37. Ванчикова, Е.Н. Социально-экономическое прогнозирование как функция регионального управления / Е.Н. Ванчикова, М.Ю. Архипова. // Вестник Бурятского государственного университета. – 2015. –№3. – С. 42-48.

38. Варшавский, Л.Е. Экономико-математические методы анализа динамики рыночных процессов и формирования конкурентной среды в

микроэлектронной промышленности / Л.Е. Варшавский. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т.16. – № 3(336). – С. 26-44.

39. Васильева, Н.В. Формирование сбалансированного продуктового портфеля как инструмент регионального стратегического управления и развития в IT-отрасли / Н.В. Васильева. // Инновационные технологии управления и права. – 2020. – № 2(28). – С. 28-33.

40. Вельгош, Н.З. Теоретические подходы к типизации конкурентных стратегий предприятий, функционирующих на товарном рынке / Н.З. Вельгош, В.Е. Реутов, С.С. Змияк. // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 1(50). – С. 135-143.

41. Вершинина, А.В. Анализ покупательской оценки свойств детской одежды по методу Кано / А.В. Вершинина, Е.А. Кирсанова, С.М. Кирюхин. // Дизайн и технологии. – 2018. – №67 (109). – С. 88-93.

42. Видмант, О.С. Прогнозирование волатильности финансовых временных рядов ансамблями деревьев / О.С. Видмант. // Мир новой экономики. – 2018. – 12(3). – С.82-89.

43. Востриков, А.В. Анализ конкурентного положения организации как основа для разработки конкурентной стратегии развития / А.В. Востриков. // Вектор науки ТГУ. – № 3(6). – 2009. – С. 48-54.

44. Горбунова, О.А. Оценка конкурентоспособности организации как инструмент выбора конкурентной стратегии / О.А. Горбунова, Е.П. Чигвинцева. // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2016. – № 4. – С. 60-69.

45. Горовенко, В.А. Оптимизация товарного портфеля как фактор повышения экономической эффективности производственного предприятия / В.А. Горовенко. // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы VI Международной научно-практической конференции. – Донецк: ДНТУ, Горловка, 19 марта 2021 года. – С. 82-88.

46. Гребенкин, И.В. Моделирование стратегии рыночной адаптации промышленных предприятий / И.В. Гребенкин. // Журнал экономической теории. – 2016. - №2. – С. 72-80.

47. Губанов, В.А. Прогнозирование Global Wheat Market с использованием инструментария теории прогнозирования и анализа временных рядов / В.А. Губанов, В.Ю. Гуливец, А.М. Кумратова. // Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты: сборник материалов III всероссийской научно-практической конференции 18–23 января 2021 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2021. – С. 16-20.

48. Джупарова, И.А. Построение конкурентной карты рынка аптечных организаций / И.А. Джупарова, Ю.В. Белова. // Медицина и образование в Сибири. – 2011. – №5. – С. 4.

49. Дивненко, З.А. Анализ категорий «конкуренция» и «конкурентная разведка» как факторов повышения конкурентоспособности предприятий / З.А. Дивненко, Д.Г. Маслов. // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2015. – №1 (13). – С. 8-12.

50. Димитриади, Н.А. Анализ основных типов систем управления продажами в современных российских компаниях / Н.А. Димитриади. // Учет и статистика. – 2012. – №1 (25). – С. 60-64.

51. Димитриади, Н.А. Выбор отраслей бизнеса при разработке корпоративной стратегии на основе анализа входных барьеров и ресурсов компании / Н.А. Димитриади, Д.Н. Карасев. // Финансовые исследования. 2016. – №4(53). – С. 211-216.

52. Димитриади, Н.А. Идентификация ключевых факторов успеха как основа разработки бизнес-стратегии / Н.А. Димитриади, Д.Н. Карасев. // Механизмы и инструменты экономического роста региональной экономики: состояние, политика и прогноз: международная научно-практическая конференция 26 июня 2015 г. – Ростов-на-Дону, 2015. – С. 23-33.

53. Димитриади, Н.А. Методика разработки бизнес-стратегии: использование теории фреймов / Н.А. Димитриади, Т.А. Ходарева, Н.В. Лактионова. // Экономика устойчивого развития. – 2020. – №2 (42). – С. 68-73.

54. Димитриади, Н.А. Разработка конкурентных стратегий на основе сценарного анализа с использованием возможностей искусственного интеллекта / Н.А. Димитриади, О.И. Щепилов. // Искусственный интеллект и кибербезопасность: преимущества и ограничения. – Springer. – 2022.

55. Димитриади, Н.А. Современные методические аспекты сценарного анализа в структуре стратегического процесса / Н.А. Димитриади, О.И. Щепилов, Т.А. Ходарева. // Материалы Межвузовского международного конгресса (г. Москва, 22 июля 2021 г.), Высшая школа: научные исследования – Москва: Издательство Инфинити, 2021. – С.16-21.

56. Дрожжина, К.А. Стратегия управления продуктовым портфелем организации на примере компании ООО «СПИНОР» / К.А. Дрожжина. // Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». – Томск, 17–21 ноября 2015. – С. 181-188.

57. Егорова, А.О. Конкурентные стратегии предприятий машиностроения: современная Российская практика / А.О. Егорова. // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2013. – №2(34). – С.45-51.

58. Егорова, А.О. Особенности стратегического анализа как подготовительного этапа разработки конкурентной стратегии предприятия / А.О. Егорова. // Нижегородская наука. – №1. – 2017. – С. 17-23.

59. Звонова, Е.А. Сценарный анализ стратегий развития российского валютного рынка / Е.А. Звонова. // Экономика. Налоги. Право. 2018. – 11(6). – С. 26-38.

60. Исмаилов, Ж.И. Сценарный анализ развития сложных логистических систем. управление развитием крупномасштабных систем / Ж.И. Исмаилов, Кононов Д.А. // MLSD'2020: труды тринадцатой международной конференции, Москва, 28–30 сентября 2020 года. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. – С. 1072-1073.

61. Калинин, Р.Г. Ключевая составляющая роста прибыли – управление ассортиментом предприятия / Р.Г. Калинин. // Хлебопродукты. – 2015. – №2. – С. 36-37.

62. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало. // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1. – С. 7–30.

63. Клёнов, Е.А. Алгоритмы и программное обеспечение конкурентного анализа (на примере объектов аэрокосмической отрасли) / Е.А. Клёнов. // Труды МАИ. – 2017. – № 96. – С. 21.

64. Козел, И.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе мониторинга его конкурентоспособности / И.В. Козел. // Кант. – 2012. – № 3(6). – С. 86-88.

65. Козюбро, Т.И. Товарная стратегия как составная часть интегральной конкурентоспособности промышленного предприятия винодельческой отрасли Краснодарского края / Т.И. Козюбро. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 11-1. – С. 235-243.

66. Колущинская, О. Ю. Методология сценарного анализа оценки привлекательности стратегии промышленного предприятия / О.Ю. Колущинская. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2015. – №2 (21). – С. 53-56.

67. Копаринова, М.М. Анализ финансового состояния предприятия с позиции конкурентоспособности / М.М. Копаринова. // Молодой ученый. – 2019.– № 33 (271). – С. 9-11.

68. Котова, Н.Н. Дорожная карта – инструмент принятия стратегических решений / Н.Н. Котова, М.В. Валещук. // Вестник ЮУрГУ. –2015. – Т. 9. – № 1. – С. 112-119.

69. Кузнецов, С.М. Методы оценки конкурентной среды / С.М. Кузнецов, А.Е. Колесник, Д.А. Уланов. // Colloquium-Journal. – 2019. – № 6-11 (30). – С. 43-44.

70. Липатова, Т.А. Особенности интеграции сбытовой и товарной стратегий предприятий АПК / Т.А. Липатова, И.Ю. Зарубина. // Научный альманах. – 2019. – №11-1 (61). – С. 56-59.

71. Луценко, Е.В. Сценарный АСК-анализ как синтез технического и фундаментального подходов прогнозирования фондового рынка в АПК / Е.В. Луценко, В.И. Лойко. // Научно-технологическое обеспечение агропромышленного комплекса России: проблемы и решения: сборник тезисов по материалам V Национальной конференции, Краснодар, 08–09 июля 2020 года. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2022. – с. 60.

72. Лысенко, С.Ю. Сценарный анализ. Проблемы техносферной безопасности / С.Ю. Лысенко. // Проблемы техносферной безопасности: сборник статей международной научно-практической студенческой конференции, Воронеж, 10 октября 2019 года. – Воронеж: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования РГУПС, 2019. – С. 25-27.

73. Малыгина, В.Д. Оптимизация системы показателей ассортиментного портфеля торгового предприятия / В.Д. Малыгина, Е.В. Биба. // ЦИТИСЭ. – 2021. – № 1(27). – С. 299-309.

74. Матвеева, М.А. К вопросу проектирования инновационной деятельности в фармацевтической отрасли / М.А. Матвеева. // Научные горизонты. – 2021. – № 6(46). – С. 19-29.

75. Мингалева, Ж.А. Методика комплексного анализа продуктовой конкурентоспособности машиностроительного предприятия / Ж.А. Мингалева, А.В. Тарасов, А.А. Ярушина. // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2018. – Vol. 8, Is. 12A. – С. 118-125.

76. Наливайченко, Е.В. О методологических подходах к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.В. Наливайченко, А.А. Хоришко. // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2018. – №2. – С. 104-112.

77. Наумов, И.В. Особенности сценарного планирования инновационного развития территориальной системы / И.В. Наумов. // Журнал экономической теории. – 2011. – №1. – С. 81-95.

78. Носова, М.Г. Новая математическая модель для прогнозирования численности населения России / М.Г. Носова. // Бюллетень науки и практики. – 2021.–Т.7.– №5. – С. 12-17.

79. Патрушева, М.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятий в сфере производства / М.Ю. Патрушева. // Конкурентоспособность территорий: материалы XXII Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. – Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург, 2019. – С. 112-114.

80. Петрук, Г.В. Совершенствование методического инструментария стратегического планирования предприятий розничной торговли / Г.В. Петрук. //

Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9. – № 3(32). – С. 278-280.

81. Пирогова, О.Е. Прогнозирование деятельности апарт-отеля на основе модели прогнозирования выручки / О.Е. Пирогова, С.Н. Кузнецова. // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – № 7(121). – С. 118-122.

82. Плахин, А.Е. Методический подход к оптимизации бизнес-процессов на основе анализа параметров дифференциации в рамках разработки и реализации конкурентной стратегии компании / А.Е. Плахин, С.М. Аль Огили, М.С. Хохолуш. // Вестник ВГУИТ. – 2019. – Т. 81. – № 4. С. 231-242.

83. Подборнова, Е.С. Финансовый анализ предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности / Е.С. Подборнова, Н.А. Дубровина. // Вестник Самарского государственного университета. – 2011. – №84. – С. 100-110.

84. Почукаева, О.В. Модель прогнозирования развития машиностроения / О.В. Почукаева. // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2011. – №9. – С. 259-277.

85. Пуговкина, А.С. Анализ и стратегия управления продуктовым портфелем / А.С. Пуговкина. // Инновационная наука. – 2020. – №1. – С. 54-56.

86. Разуваева, Т.А. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях современной России // Т.А. Разуваева. // Вестник науки и образования. – 2020. – № 2-2(80). – с. 32-36.

87. Реутов, В.Е. Некоторые аспекты стратегического управления современной внешней торговлей России / В.Е. Реутов, О.В. Каплина. // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2018. – Т. 4(70). – №4. – С. 129-140.

88. Спрыжкова, А.С. Роль инструментов брендинга в конкурентоспособности бизнеса / А.С. Спрыжкова, А.А. Ступина, Л.В. Юшкова, А. С. Ямщиков. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. – № 9-2. – С. 307-315.

89. Сухоруков, А.В. Методологические основы стратегического анализа инновационной деятельности промышленного предприятия / А.В. Сухоруков. // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – №1. – С. 87-96

90. Тарасова, С.А. Прогнозирование временного ряда инфекционной заболеваемости / С.А. Тарасова. // Программные продукты и системы. – 2019.– Т. 32. – № 2. – С. 337-342.

91. Терюхов, Я.И. Обзор методов оценки и выбора поставщика в промышленной отрасли / Я.И. Терюхов. // Успехи современной науки и образования. – 2017. – №3. – С. 125-130.

92. Тополева, Т.Н. Российские предприятия в условиях секторальных санкций / Тополева Т.Н., Ишманова М.С. // Проблемы региональной экономики. – 2014. – №3-4. – С 223-228.

93. Трифонов, И.В. Изменение продуктовой стратегии (на примере компании металлургической отрасли) / И.В. Трифонов. // Управленческие науки в современном мире: сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10-11 ноября 2020 года. – Санкт-Петербург: Издательский дом «Реальная экономика», 2020. – С. 198-202.

94. Тумашевич, А.А. Анализ основных методов и моделей, используемых для исследования товара и рынка при разработке товарной стратегии / А.А. Тумашевич. // Вестник университета. – 2012. – №8. – С. 152-156.

95. Хайров, Р.Р. Методы анализа конкурентной товарной стратегии предприятия / Р.Р. Хайров. // Научно-теоретический журнал – 2012. - №6. – С. 99-104.

96. Хубаев, Г.Н. Регрессионные модели для прогнозирования продолжительности жизни населения административно-территориальных образований: построение и оценка качества / Г.Н. Хубаев. // Бюллетень науки и практики. – 2018. – Т. 4. – №9.– С. 211-217.

97. Чернов, И.В. Повышение эффективности управленческих решений на основе использования программно-аналитического комплекса сценарного анализа и прогнозирования / И.В. Чернов. // Вестник РГГУ. – 2018. – № 1(11). – С. 40-57.

98. Чуприков, Д.В. Повышение эффективности стратегического финансового планирования с помощью сценарного анализа / Д.В. Чуприков. // Экономическая теория, анализ, практика. – 2012. – №5. – С. 133-138.

99. Шамрина, С.Ю. Сценарный анализ стресс-тестирования при оценке основных видов рисков кредитной организации / С.Ю. Шамрина, А.Н. Ломакина. // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 7. – С. 1736-1750.

100. Широченко, Н.В. Анализ машиностроительного комплекса России / Н. В. Широченко, Е.П. Иванова. // Молодой ученый. – 2019. – № 4 (242). – С. 83-85.

101. Щавлинский, Д.С. Прогнозирование киберспорта в РФ на 2019-2021 гг. / Д.С. Щавлинский, Д.И. Овчаренко. // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 29 марта 2019 года. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс»», 2019. – С. 114-125.

102. Щепилов, О.И. Выбор новых направлений деятельности коммерческих компаний: подходы к работе с информацией / О.И. Щепилов. // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – № 1 (122). – С. 64-72.

103. Щепилов, О.И. Исключение неперспективных компонентов корпоративной стратегии: подходы к работе с информацией / О.И. Щепилов. // Технологии стратегического управления в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции, 15-16 марта 2022 г. – Ростов н/Д: Изд-во ООО «АзовПринт», 2022. – С.79-84.

104. Щепилов, О.И. Планирование конкурентоспособности коммерческой компании: оценка роли функциональных стратегий / О.И. Щепилов. // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2021. – №5 (120). – С.46-52.

105. Щепилов, О.И. Поддержание конкурентоспособности компании: элементы стратегического управления формированием продуктового портфеля / О.И. Щепилов. // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы VIII Международной научно-практической конференции, 21 апреля 2022. – Ростов н/Д: Изд-во ООО «АзовПринт», 2022. – С. 210-217.

106. Щепилов, О.И. Сценарный анализ в структуре процесса разработки конкурентной стратегии / О.И. Щепилов, Н.А. Димитриади. // Финансовые исследования. – 2022. – № 1. – С. 58-79.

107. Щепилов, О.И. Трактовка менеджментом коммерческих организаций содержания понятия «конкурентоспособность компании» // О.И. Щепилов. // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4(48). – С.191-196.

108. Щепилов, О.И. Управление конкурентоспособностью бизнеса: роль стратегического компонента в формировании продуктового портфеля / О.И. Щепилов. // Экономика и предпринимательство. – 2021. – №12(137). – С. 847-855.

109. Щетинина, Е.Д. Система факторов и причин возникновения турбулентности как меры хаотичности и неопределенности развития экономики / Е.Д. Щетинина, С.А. Кучерявенко, Т.Б. Климова, А.В. Коннова. // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2016. – №7. – С. 203-209.

110. Ягумова, З.Н. Развитие машиностроительного комплекса РФ в современных условиях / З.Н. Ягумова, З.Х. Гергова. // Новый университет. – 2015. – №10 (56). – С.17-19.

111. Ячменева, В.М. Обоснование управленческих решений обеспечивающих экономическую устойчивость предприятий / В. М. Ячменева, Ю. Г. Лозыченко. // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 139-143.

112. Ячменева, В.М. Особенности формирования стратегии продвижения Крымского турпродукта на международный рынок / В. М. Ячменева, Е. А. Брязгина. // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 215. – С. 152-156.

113. Abramov, I.L. Predicting the Sustainability of Construction Companies under Uncertainty / I.L. Abramov, Z.A. Al-Zaidi. // Components of Scientific and Technological Progress. – 2020. – №8(50). – Pp.5-9.

114. Affuso, A. Globalization and competitive strategies in European vulnerable regions / A. Affuso, R. Capello, U. Fratesi. // Regional Studies. – 2010. – 45(5). – Pp. 657-675.

115. Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy, Richard D. Irwin, Homewood, IL. – 1971 .

116. Awwad, Abdulkareem S. Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing / Abdulkareem S. Awwad, , Adel A. Al Khattab, J.R. Anchor. // Journal of Service Science and Management. – 2013. – 06 (01). – Pp. 69-79.

117. Babafemi, I.D. Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature / I.D. Babafemi. // Journal of Management Policies and Practices. – 2015. – Vol. 3. – No. 1. – Pp. 43-49.

118. Barbour, E.J. Integrating Science and Policy Through Stakeholder-Engaged Scenarios / E.J. Barbour, A. Allan, M. Salehin, J. Caesar, R.J. Nicholls, C.W. Hutton. //

Ecosystem Services for Well-Being in Deltas. Integrated Assessment for Policy Analysis. 2018. – Pp. 163-178.

119. Bielik, P. Competitiveness Analysis of Agricultural Enterprises in Slovakia / P. Bielik, M. Racjaniova. // AGRIC. ECON. – CZECH. – 2004. – V. 50(12). – PP. 556-560.

120. Boakye Elijah, A. The Impact of a Sustainable Competitive Advantage on a Firm's Performance: Empirical Evidence from Coca-Cola Ghana Limited / A. Boakye Elijah, A. Millicent. / Global Journal of Human Resource Management. – 2018. – Vol.6. – No.5. – Pp.30-46.

121. Bryson, J.M. What to do when stakeholders matter. Stakeholders Identification and Analysis Techniques / J.M. Bryson. // Public Management Review. – 2004. – Vol. 8. – Issue 1. – Pp. 21-53.

122. Buytendijk, F. Scenario-based strategy maps / F. Buytendijk. // Business Horizons. 2010.– 53(4). – Pp. 335-347.

123. Cant, M.C. Product Strategy: Factors That Influence Product Strategy Decisions Of SMEs In South Africa / M.C. Cant, J.A. Wiid, S.Mohamed Kallier. // The Journal of Applied Business Research – 2015. – Volume 31, 2. – Pp. 621-629.

124. Cooper, R.G. New Product Portfolio Management: Practices and Performance / R.G. Cooper, S.J. Edgett, E.J. Kleinschmidt. // Journal of Product Innovation Management. – 1992. – 16: Pp. 333-351.

125. Cooper, R.G. The Impact of New Product Strategies / R.G. Cooper. // Industrial Marketing Management. – 1983. – 12. – Pp. 243-256.

126. Culot, G. The future of manufacturing: A Delphi-based scenario analysis on Industry 4.0. / G. Culot, G. Orzesb, M. Sartora, G. Nassimbenia. // Technological Forecasting & Social Change 157. – 2020. – 120092. – Pp. 1-34.

127. Doorasamy, M. Product portfolio management best practices for new product development: A review of models / M. Doorasamy. // Foundations of Management. – 2017. – Vol. 9, Iss. 1. – Pp. 139-148.

128. Doorasamy, M. Product portfolio management for new product development / M. Doorasamy. // Problems and Perspectives in Management. – 2015. – 13(4). – Pp.102-114.

129. Doorasamy, M. Product portfolio management: an important business strategy / M. Doorasamy. // Foundations of Management. – 2015. – Vol. 7. – Pp. – 29-36.

130. Feldman, E. R. Corporate Strategy: Past, Present, and Future / E.R. Feldman. // Strategic Management Review. – 2020. – Pp. 179-206.

131. Feurer, R. Strategy development: past, present and future / R. Feurer, K. Chaharbaghi. // Management Decision. – 1995. – Vol. 33. – Issue: 6. – Pp.11-21.

132. Flyvbjerg, B. Making organization research matter: Power values and phronesis / B. Flyvbjerg. // The northern lights: Organization theory in Scandinavia. – 2003. – Pp.357-382.

133. Gabdrakhmanova, K. A Probabilistic and Statistical Approach as a Means of Predicting the Efficiency of Hydraulic Fracturing / K. Gabdrakhmanova, F. Usmanova, G. Khramov. // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2016. – 3/8 (81). – Pp. 30-36.

134. Gambelli, D. Exploiting qualitative information for decision support in scenario analysis / D.Gambelli, D. Vairo, R. Zanoli. // Journal of Decision System. – 2010. –№19(4). – Pp. 407-422.

135. Gellweiler, C. Operational Excellence as the Main Customer Value: Information Technology Vendors Perspective / C. Gellweiler. // Business Systems Research. – Vol. 10 No. 1. – Pp. 13-30.

136. Jambulingam, T. Competitive Analysis of CRM strategies Using Analytic Hierarchy Process / T. Jambulingam, M.P. Joshi, R. Kathuria. // Management Dynamics, Volume 18. – Number 1. – 2018. – Pp. 1-22.

137. Kandpal, P.K. Competitive Analysis of different Artificial Neural Network Models / P.K. Kandpal, A. Mehta. // International Journal of Scientific Research in Education using Ex-OR Problem. – 2017. – Volume, 2 Issue 6. – 2017. – Pp. 6718-6725.

138. Kossovich, L.Yu. Mathematical modeling and prediction of the effectiveness of surgical treatment in surgery of the spine and pelvic complex / L. Yu. Kossovich, A. V. Kharlamov, Yu. V. Lysunkina, A. E. Shulga. // Vestn. Samar. Gos. Tekhn. Univ., Ser. Fiz.-Mat. Nauki. – 2019.–Vol. 23.– №4. – Pp. 744-755.

139. Lacher, I. Engaging Regional Stakeholders in Scenario Planning for the Long-Term Preservation of Ecosystem Services in Northwestern Virginia / I. Lacher, T. Akre,

W.J. McShea, M. McBride, J.R. Thompson, C. Fergus. / Case Studies in the Environment, 2019, Pp. 1–13.

140. Lausselet, C. LCA and scenario analysis of a Norwegian net-zero GHG emission neighbourhood: The importance of mobility and surplus energy from PV technologies / C. Lausselet, K.M. Lund, H. Brattebø. // Building and Environment. – 2021. – 107528. – Pp. 1-12.

141. Nikkhah, M. Risk management in urban tunnels using methods of game theory and multi-criteria decision-making / M. Nikkhah, M.A. Ghasvareh, N. Farzaneh Bahalgardi. // Journal of Mining and Environment. – 2019. – Vol. 10, No. 3 – Pp. 597-611.

142. Osterwalder, A. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci. // Communications of the Association for Information Science. – 2005. – 16. – Pp. 1-25.

143. Pakes, A. Empirical Tools and Competition Analysis: Past Progress and Current Problems / A. Pakes. // International Journal of Industrial Organization. – 2017. – V. 53. – Pp. 241-266.

144. Petrova, E. Historical Review of Strategy and Strategic Business Management / E. Petrova. // Review of General Management. – 2015. – Volume 22, Issue 2. – Pp. 17-27.

145. Pinto, T. Strategic bidding in electricity markets: An agent-based simulator with game theory for scenario analysis / T. Pinto, I. Praca, H. Morais, T.M. Sousa. // Integrated Computer-Aided Engineering. – 2013. – 20(4). – Pp. 335-346.

146. Quiceno, G. Scenario analysis for strategy design: A case study of the Colombian electricity industry / G. Quiceno, C. Álvarez, R. Ávila, Ó. Fernández, C.J. Franco, M. Kunc, I. Dyner. // Energy Strategy Reviews. – 2019. – 23. – Pp. 57-68.

147. Riaz, S. Computationally Efficient Market Simulation Tool for Future Grid Scenario Analysis / S. Riaz, G. Verbič, A.C. Chapman. // IEEE Trans. Smart Grid. – 2019. – vol. 10. – no. 2. – Pp. 1405-1416.

148. Schoemaker, Paul J. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking / Paul J. Schoemaker. // MITSLoan Management Review. – 1995. – Vol. 36. – No. 2 Reprint. – Pp 24-40.

149. Schwaninger, M. A Practical Approach to Strategy Development / M. Schwaninger. // Long Range Planning. – 1987. – Vol. 20. – No. 5. – Pp. 74- 85.

150. Sukati, I. Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration / I. Sukati, A.Bakar Abdul Hamid, R.Baharun, M. Norfian Alifiah, M. Ahmad Anuar. // International Journal of Business and Commerce. – 2012. – Vol. 1, No. 7. – Pp. 01-11.

151. Swart, R.J. The problem of the future: sustainability science and scenario analysis / R.J. Swart, P. Raskin, J. Robinson. // Global Environmental Change. – 2014. – 14. – Pp. 137-146.

152. Syam, N.B. Customized Products: A Competitive Analysis / N.B. Syam, R. Ruan, J.D. Hess. // Marketing Science. – 2005. –Vol. 24, – No. 4. – Pp. 569-584.

153. Tanwar, R. Porter's Generic Competitive Strategies / R.Tanwar. // Journal of Business and Management (IOSR-JBM). – 2013. – Volume 15, Issue 1. – Pp. 11-17.

154. Tolonen, A. Product Portfolio Management – Current challenges and preconditions / A. Tolonen, H. Kropsu-Vehkapera, H. Haapasalo. // International Journal of Performance Measurement. – 2014. – Vol. 4. – No.2. – Pp. 69-90.

155. Treacy, M. Customer Intimacy and Other Value Disciplines / M. Treacy, F. Wiersema. // Harvard Business Review. January-February. – 1993. – Pp. 83-93.

V. Электронные ресурсы

156. Богомолова, И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И. П. Богомолова, Е.В. Хохлов. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – URL: http://www.mavriz.ru/articles/2005/1/3548.html (дата обращения: 13.02.2023).

157. Доброчеев О. Дороги, которые нас выбирают. Основной вопрос современной экономики все тот же: что делать? / О. Доброчеев. – 2012. – URL: https://www.peremeny.ru/books/osminog/5272 (дата обращения: 15.09.2021).

158. Как машиностроению России угнаться за локомотивом инноваций / РБК. – URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d652ed39a794752820edc3f? (дата обращения: 10.06.2022).

159. Каплина, С.М. Машиностроительная отрасль как перспективное направление России / С.М. Каплина. // Научный аспект. – 2021. – URL: https://na-

journal.ru/4-2021-ekonomika-menedzhment/3257-mashinostroitelnaya-otrasl-kak-perspektivnoe-napravlenie-rossii (дата обращения: 13.06.2022).

160. Карлыев, С.Д. Особенности роста конкурентоспособности современного бизнеса в условиях цифровизации экономики и общества / С.Д. Карлыев, О.М. Комарова. // Научно-исследовательский журнал «Экономические исследования и разработки» – URL: http://edrj.ru/article/23-01-20. (дата обращения: 03.11.2021).

161. Кондратьев, В.Б. Глобальный рынок машиностроения. – Перспективы. – URL: http://www.perspektivy.info/print.php?ID=235247 (дата обращения: 27.05.2022).

162. Маковеев, В.Н. Анализ развития машиностроительной отрасли в России / В.Н. Маковеев. // Современные технологии управления. – 2013. – №8. – URL: https://sovman.ru/article/3205/ (дата обращения: 31.05.2022).

163. Машиностроение: лидеры России по производительности труда. – URL: https://up-pro.ru/library/production_management/productivity/mashinostroenie-lidery-rossii/ (дата обращения: 15.06.2022).

164. Машиностроительная отрасль РФ / Fin-plan. – 2022. – URL: https://fin-plan.org/lk/industries/mechanical-engineering/ (дата обращения: 16.06.2022).

165. Обзор машиностроения по итогам 2020 года – 2021. – URL: https://riarating.ru/macroeconomics/20210319/630197024.html (дата обращения: 04.06.2022).

166. Обзор машиностроительной отрасли РФ / Заводы РФ. – 2020. – URL: https://заводы.рф/publication/obzor-mashinostroitelnoy-otrasli-rf?ysclid=l13iow76pk (дата обращения: 06.06.2022).

167. Тополева, Т.Н. Устойчивое развитие машиностроительного комплекса в конкурентной среде / Т.Н. Тополева. // Экономические исследования и разработки. 2018. – URL: http://edrj.ru/article/05-02-2018 (дата обращения: 25.05.2022).

168. Щиборщ, К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К.В. Щиборщ // Корпоративный менеджмент. – URL: https://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/12.shtml (дата обращения: 23.10.2021).

169. Экспортные достижения машиностроения России в 2020 г. – 2021. – URL:https://sdelanounas.ru/blogs/140275/ (дата обращения: 17.06.2022).

170. Albu, M. The Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit / Oxfam GB, 2010. – URL: https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/115385/bk-emergency-market-mapping-toolkit-080210-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата обращения: 12.12.2021).

171. Alcamo, J. Environmental Futures: The Practice of Environmental Scenario Analysis / J. Alcamo. – 2008. – Elsevier B.V. Chapter 2. – с. 14. – URL: https://enviro2.doe.gov.my/ekmc/wp-content/uploads/2016/08/1384855233-1-s2.0-S1574101X0800402X-main.pdf (дата обращения: 04.12.2021).

172. Allan, A. Incorporating Stakeholder Perspectives in Scenario Development / A. Allan, M. Lim, E.J. Barbour / Ecosystem Services for Well-Being in Deltas. Integrated Assessment for Policy Analysis. – pp. 179-206. – URL: https://www.kcl.ac.uk/sspp/research/cirrr/output-docs/ecosystem-services-for-well-being-in-deltas.pdf (дата обращения: 14.11.2021).

173. Alsaedi, Ribdi N R M. Business Policy and Strategy / N R M Ribdi Alsaedi // International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR). – URL: https://core.ac.uk/download/pdf/249336166.pdf (дата обращения: 12.09.2021).

174. Bood, R.P. Scenario analysis as a strategic management tool / Bood R.P., Theo G.B.M. Postma. – URL: https://ecsocman.hse.ru/data/470/645/1219/scenario.pdf (дата обращения: 25.09.2021).

175. Cairns, G. A decision-analysis-based framework for analyzing stakeholder behaviour in scenario planning. – URL: https://www.researchgate.net/publication/281270260_A_decision-analysis-based_framework_for_analyzing_stakeholder_behavior_in_scenario_planning/link/55dda5fd08ae3ab722b243e2/download (дата обращения: 03.10.2021).

176. Cairns, G. Augmented Critical Scenario Method: Analysing stakeholders' achievement of their objectives within future scenarios / G. Cairns, G. Wright // ANZAM. – 2012. – URL: https://core.ac.uk/download/pdf/78105391.pdf (дата обращения: 20.02.2022).

177. Deschamps, Jean-Philippe Creating a Product Strategy. – URL: https://www.adlittle.com/sites/default/files/prism/1993_q2_09-17.pdf (дата обращения: 16.01.2022).

178. Dijk, M. Scenarios and drivers to explore global food security up to 2050 / M. van Dijk, M.Gramberger, D. Laborde, M.Mandryk. 2016. – URL: https://www.researchgate.net/publication/299392620_Scenarios_to_explore_global_food_security_up_to_2050_Development_process_storylines_and_quantification_of_drivers (дата обращения: 28.01.2022).

179. Dyson, Robert G., Bryant Jim, Morecroft John and O'Brien Frances. The Strategic Development Process. – 2015. – URL: https://www.researchgate.net/publication/265266145_The_Strategic_Development_Process (дата обращения: 05.04.2022).

180. Edgett, S.J. Portfolio Management: Fundamental for New Product Success / S.J. Edgett, R.G. Cooper, E.J. Kleinschmidt // Stage-Gate International and Product Development Institute Inc. – URL: https://www.researchgate.net/publication/238676288_Portfolio_Management_-_Fundamental_to_New_Product_Success (дата обращения: 12.03.2022).

181. Elderson F. and Breeden S. Guide to climate scenario analysis for central banks and supervisors. June 2020. – URL: https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guide_scenario_analysis_final.pdf (дата обращения: 13.02.2022).

182. F.A. te Pas. A value discipline-based strategy design method. BSc Industrial Engineering and Management Science – Eindhoven University of Technology 2005. Student identity number 0551848 In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Innovation Management. – URL: https://research.tue.nl/en/studentTheses/a-value-discipline-based-strategy-design-method (дата обращения: 18.02.2022).

183. Gatty, N. Creating Effective Business Strategy. – URL: https://www.strategicpeoplesolutions.com/wp-content/uploads/2017/01/Creating-Effective-Business-Strategy.pdf (дата обращения: 22.04.2022).

184. Giaoutzi, M. Scenario analysis in foresight: AG2020 Research Memorandum / M.Giaoutzi, A.Stratigea, E.S. Van Leeuwen, P.Nijkamp. – 2011- URL:https://www.researchgate.net/publication/265064439_Scenario_analysis_in_foresight_AG2020_Research_Memorandum_2011-37 (дата обращения: 26.03.2022).

185. How to Develop a Strategy Map. – CGMA TOOL. – URL: https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/downloadabledocuments/cgma-strategy-mapping-tool-final.pdf (дата обращения: 07.05.2022).

186. Hyo-Jeong, B. Competitiveness Analysis of GDSs in South Korea by Using Niche Theory: Focusing on User Gratification / B. Hyo-Jeong, K. Jeong-Joon, L. Byeong-Cheol Lee. // Sustainability. – 2020. – 12(20):8425. – URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/20/8425 (дата обращения: 30.04.2022).

187. Kaplan, H. Competitive Analysis with a Sample and the Secretary Problem / H. Kaplan, D. Naori, D. Raz. // Computer Science. – 2019. – URL: https://arxiv.org/abs/1907.05350v1 (дата обращения: 16.02.2022).

188. Kärkkäinen, N. The 4 Whys of Scenario Thinking. Tap into the benefits of future scenarios / N. Kärkkäinen, T. Suominen, S. Helkearo, S.Mäkinen. // M-BRAIN WHITE PAPER. – 2019. – URL: https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2019/09/M-Brain-White-Paper-Scenario-Thinking.pdf (дата обращения: 25.11.2021).

189. Kihlén, T. Logistics-based Competition -A Business Model Approach. Dissertations from the International Linköping Studies in Graduate School of Management and Science and Technology, Industrial Engineering, IMIE, Dissertations. No. 1144. No. 111, Doctoral Dissertation. – URL: http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:16806/FULLTEXT01.pdf (дата обращения: 30.10.2021).

190. Kosow, Hannah: Methods of future and scenario analysis: overview, assessment, and selection criteria / Hannah Kosow; Robert Gaßner. DIE Research Project “Development Policy: Questions for the Future, 2008. – Bonn: Dt. Inst. für Entwicklungspolitik. – URL: https://www.researchgate.net/publication/258510126_Methods_of_Future_and_Scenario_Analysis_Overview_Assessment_and_Selection_Criteria (дата обращения: 24.06.2022).

191. Li, Q. Modeling Formation and Operation of Collaborative Green Innovation between Manufacturer and Supplier: A Game Theory Approach / Q. Li, Y. Kang, L. Tan, B. Chen. // Sustainability. – 2020. – 12(6):2209. – URL: https://www.researchgate.net/publication/339891070_Modeling_Formation_and_Operation_of_Collaborative_Green_Innovation_between_Manufacturer_and_Supplier_A_Ga

me_Theory_Approach https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.1964&rep=rep1&type=pdf (дата обращения: 20.08.2022).

192. Maack, J. Scenario Analysis: A Tool for Task Managers / J.Maack // Economics. – 2001. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.1964&rep=rep1&type=pdf (дата обращения: 11.09.2022).

193. Mariam, S. Effect of Resources on Competitive Strategies Through Unique Capability in Chicken Distributor Companies in Dki Jakarta Province. ICSTIAMI 2019, July 17-18, Jakarta, Indonesia. – URL:https://eudl.eu/pdf/10.4108/eai.17-7-2019.2302897 (дата обращения: 19.08.2022).

194. Marshall, K. Business Strategy and Management Control Measures for Success! Blekinge Institute of Technology School of Management / K. Marshall M. Snygg. – Master Thesis, June 2004. – URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:830233/FULLTEXT01.pdf (дата обращения: 12.04.2022).

195. McTiernan, Kaylie Tidal Energy Scenario Analysis: Holistic Stakeholder Considerations for Sustainable Development. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Marine Affairs. University of Washington. – URL: http://depts.washington.edu/pmec/docs/UWMastersThesis_Tidal_Energy_Scenario_Analysis.pdf (дата обращения: 30.09.2021).

196. Mörstedt, Antje-Britta. Distance Learning Paper. Systematic strategy development and implementation / Antje-Britta Mörstedt. – Berlin, 2012. URL: https://www.pfh-university.com/fileadmin/Content/PDF/Sonstiges/Distance_Learning_Paper_Systematic_strategy_development_and_implementation.pdf (дата обращения: 14.10.2021).

197. Musa Gambo Kasuwar Kuka. Product Development and Management Strategies. – URL: https://www.researchgate.net/publication/329134483_Product_Development_and_Management_Strategies/link/5bf77541299bf1a0202c3a89/download. http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.80345 (дата обращения: 23.03.2022).

198. Newman, W.H. Shaping the Master Strategy of Your Firm / W.H. Newman // California Management Review. – First PublishedApril 1, 1967. – URL: https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=3583 (дата обращения: 26.08.2022).

199. Nguyen, M.-T. Some Methods for Scenario Analysis in Defence Strategic Planning / M.-T. Nguyen & M. Dunn. – Published by Joint Operations Division DSTO Defence Science and Technology Organisation Fairbairn Business Park, Department of Defence, Canberra, ACT 2600. – 49 p. – URL: https://indianstrategicknowledgeonline.com/web/ADA498161.pdf (дата обращения: 25.04.2022).

200. Post, H.A. Baan Company's Corporate Web Strategy – an Effort to Reach Main Street / Henk A. Post and Harry R. Commandeur. – 2004. – URL https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Harry-Commandeur-880517(дата обращения: 19.03.2022).

201. Power tools series: Stakeholder Power Analysis. IIED. Draft June. – 2001. URL: http://www.protectedareas.info/upload/document/stakeholderpoweranalysis-iied.pd (дата обращения: 11.02.2022).

202. Practical Method. NOTE 5. Scenario Analysis. Biodiversa. The ERA-NET promoting European research on biodiversity. – 2014. – URL: https://www.biodiversa.org/713/download (дата обращения: 02.03.2022).

203. Pre-crisis Market Mapping and Analysis. – The International Rescue Committee, Inc. 2014.–URL: https://seepnetwork.org/files/galleries/Pre-crisis_Market_Mapping_and_Analysis_Step-by-step_Guidance_for_Practitioners.pdf (дата обращения: 22.12.2021).

204. Product Strategies. – URL: https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Marketing-Planning%20and%20Strategy%20(2010)/14%20-%20Product%20Strategies.pdf (дата обращения: 16.11.2022).

205. Ramya-Terrance, A. Competitive Analysis of Retail Websites through Search Engine Marketing / A.Ramya-Terrance, S. Shrivastava, A. Kumari and L. Sivanandam. // Ingeniería Solidaria. – 2018. – vol. 14. – № 25 (Special issue). – URL:

https://www.researchgate.net/publication/327352525_Competitive_Analysis_of_Retail_Websites_through_Search_Engine_Marketing

206. Rick Leemans. Environmental Systems Analysis. – URL: https://www.pik-potsdam.de/avec/peyresq2005/talks/0921/leemans/presentation_leemans_21.pdf (дата обращения: 29.08.2022).

207. Rumelt, R. P. Fundamental Issues in Strategy / R. P. D. Rumelt, E. Schendel, and D. J. Teece. – Текст: электронный // A Research Agenda Fundamental Issues in Strategy. – 1994. – Pp. 9-54. – URL: https://www.researchgate.net/publication/40937724_Fundamental_Issues_in_Strategy_A_Research_Agenda (дата обращения: 16.09.2022).

208. Sarah Darrah, Marieke Sassen, Lucas Rutting, Joost Vervoort, Arnout van Soesbergen & Andy Arnel. Using scenarios and mapping to support sustainable agricultural policy development. UN Environment World Conservation Monitoring Centre (UNEP-WCMC). URL: https://www2.unep-wcmc.org//system/comfy/cms/files/files/000/001/362/original/UNEPWCMCGuidance_scenarios_mapping_%281%29.pdf (дата обращения: 22.05.2022).

209. Scenario analysis: Synopsis of Stakeholder Meetings National Strategy for the Environment for 2050. – URL: https://era.org.mt/wp-content/uploads/2020/07/Scenario-Analysis-Synopsis-of-Stakeholder-Meetings.pdf (дата обращения: 23.12.2021).

210. Scholz-Reiter, Bernd Limitations in modeling autonomous logistic processes: Challenges and solutions in business process modeling. – https://www.researchgate.net/publication/224245122_Limitations_in_modeling_autonomous_logistic_processes_Challenges_and_solutions_in_business_process_modeling (дата обращения: 14.07.2022).

211. Serrao-Neumann, S. Multi-stakeholder scenarios for decision-making in the face of climate change: the matter of scale / S. Serrao-Neumann, D. Low Choy / URL: https://www.researchgate.net/publication/267753057_Multi-stakeholder_scenarios_for_decision-making_in_the_face_of_climate_change_the_matter_of_scale/download (дата обращения: 17.10.2021).

212. Shantiko, B., Liswanti. N. Participatory Prospective Analysis (PPA): Scenario building approach for improving, exploring and anticipating challenges in complex multi-

stakeholders systems. – URL: https://www1.cifor.org/fileadmin/subsites/colupsia/documents/IASC_Scenarios.pdf (дата обращения: 11.03.2022).

213. Stakeholder analysis. – URL: http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf (дата обращения: 08.02.2022).

214. Svava, J.I. Futures Thinking Methodologies – Options Relevant for "Schooling for Tomorrow". – URL: https://www.oecd.org/education/ceri/35393902.pdf (дата обращения: 19.11.2021).

215. Victor, P.A. Growth, degrowth and climate change: A scenario analysis / P.A. Victor. // Ecological Economics. – 2011. – URL: https://www.researchgate.net/publication/241100028_Growth_degrowth_and_climate_change_A_scenario_analysis (дата обращения: 18.10.2022).

216. Walker, D. Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation / W. Derek, A. Shelley, L. Bourne. // Construction Management and Economics. – 2008. – URL: https://www.researchgate.net/publication/24078124_Influence_stakeholder_mapping_and_visualization (дата обращения: 17.04.2022).

217. Woodhill, J., Hasnain. S. A Framework for Understanding Foresight and Scenario Analysis. – URL: https://www.foresight4food.net/wp-content/uploads/2020/05/Foresight-Approach_May-2020.pdf (дата обращения: 13.10.2021).

218. Yu, B. Quantifying the Preference of Stakeholders in the Utilization of Forest Resources / B. Yu, M. Li, B. Zheng, X. Liu, L. Gao. // Forests. – 2021. – 12, 1660. – URL: https://www.researchgate.net/publication/356636932_Quantifying_the_Preference_of_Stakeholders_in_the_Utilization_of_Forest_Resources (дата обращения: 01.02.2022).

Приложение А

Результаты изучения трактовки топ-менеджментом компаний смысла понятия «конкурентоспособность компании»

Таблица А.1 – Варианты интерпретации «руководителями изученных компаний смыслового содержания термина «конкурентоспособность компании» и используемых ими критериев оценки конкурентоспособности» [107]

Характеристика значения термина «Конкурентоспособность компании»		Критерии, используемые для оценки уровня конкурентоспособности компании		
Вариант характеристики	Количество компаний, %	Наименование критерия	Вектор направленности критерия	Доля критериев определенной направленности, %
1	2	3	4	5
1. Способность компании представить на рынок востребованную продукцию, качество и покупательские свойства которой не ниже (или выше) имеющихся на рынке, в том числе импортных аналогов, по цене ниже или соответствующей текущему рынку, и предложить рынку принципиально новую продукцию с новыми покупательскими свойствами	6,67	Качество производимой продукции	внутренний	100,0
		Устойчивая динамика снижения себестоимости производства продукции/услуги		
		Используемая технология производственных процессов		
		Возможность быстрой адаптации производства к изменению спроса на рынке		
		Возможность разработки новых (или дефицитных) продуктов, ранее не представленных на рынке		
		Потенциал роста объемов продаж		
2. Способность превзойти конкурентов в заданных условиях	6,67	Качество продукции/услуги	внутренний	83,33
		Доступность продукции/услуги		
		Понятность рыночного предложения		
		Адаптивность компании к рыночным изменениям		
		Социализированность рыночных предложений		
		Имидж компании на рынке	рыночный	16,67

продолжение табл. А.1

3. Способность компании за минимальное время, с оптимальными затратами максимально удовлетворить текущие потребности клиентов (покупателей) в профильной сфере деятельности компании, а также возможность компании с высокой степенью точности спрогнозировать изменения в профильном сегменте рынка	6,67	Величина постоянных и переменных издержек компании на единицу продукции (или на определённый объем продаж в тыс. руб.)	внут-ренний	83,33
		Фондовооруженность		
		Динамика и структура выручки		
		Рентабельность продаж		
		Показатели оборачиваемости средств		
		Изменение доли рынка	рыноч-ный	16,67
4. Возможность конкурировать на рынке с другими фирмами, способность вырабатывать и поддерживать конкурентные преимущества предприятия	6,67	Качество продукции/услуги	внут-ренний	33,33
		Характеристики конкурентных преимуществ	рыноч-ный	66,67
		Показатели эффективности конкуренции		
5. Востребованность компании на определенных рынках сбыта и способность конкурировать на этих рынках с другими организациями, занимающимися выпуском аналогичных товаров/предоставлением аналогичных услуг	20,00	Цена продукта/услуги	внут-ренний	66,67
		Качество продукции/услуги		
		Себестоимость материалов (при производстве)		
		Финансовое состояние компании		
		Эффективность маркетинга		
		Рентабельность продаж		
		Целевая аудитория	рыноч-ный	33,33
		Проходимость места (при торговле)		
		Популярность и востребо-ван-ность продукции на покупательском рынке		

продолжение табл. А.1

6. Способность компании противостоять производителям (поставщикам), реализующим на рынке аналогичную продукцию, за счет соответствующей организации собственных бизнес-процессов (производства, маркетинга, управления ресурсами и т.д.) и использования гибких инструментов ведения хозяйственной деятельности (качество, развитие, цена)	20,00	Покупательские свойства продукта	внут-ренний	83,33
		Экономическая эффективность деятельности предприятия		
		Производственный и финансовый потенциал, технический и технологический уровень организации производства и реализации		
		Цена продукта/услуги		
		Качество продукта/услуги		
		Время (скорость) обслуживания/оказания услуг		
		Финансовая устойчивость компании		
		Умение и готовность к изменениям		
		Наличие конкурентного продукта/услуги		
		Сплоченность персонала		
		Доля рынка, занимаемая компанией	рыноч-ный	16,67
		Имидж компании на рынке		
7. Способность соответствовать ожиданиям клиентов и удовлетворять их актуальные потребности среди аналогичных предложений компаний-конкурентов, соответствуя или превосходя их по соотношению факторов цена/качество	33,33	Качество продукции/услуги	внут-ренний	72,73
		Время (скорость) обслуживания/оказания услуг		
		Цена товара/услуги		
		Ассортимент		
		Доступность продукции/услуги		
		Возможность закрытия запроса клиентов		
		Внутренний потенциал компании		
		Уровень сервиса		
		Имидж компании на рынке	рыноч-ный	27,27
		Wow-эффект		
		Время работы на рынке		

Приложение Б.

Данные о компонентном составе каждой группы критериев, применяемых компаниями при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового направления деятельности

Таблица Б.1 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового направления деятельности и отказе от него отдельные факторы рыночной группы критериев

Группа	Выбор нового направления деятельности:		Отказ от выбора нового направления деятельности	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
1	2	3	4	5
Рыночные угрозы, риски	Уровень рыночных рисков нового направления	6,67	Высокие риски и угрозы на рынках нового направления	13,33
			Ненадежные партнеры на рынках нового направления	6,67
			Приход на рынки нового направления федеральных сетей	6,67
			Риск потери клиентов компании при разворачивании нового направления деятельности	6,67
			Существование на рынках нового направления компаний-монополистов	6,67
			Моральное старение предлагаемой продукции	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	46,67
Конкуренция	Уровень конкуренции	6,67	Жесткая конкуренция на рынках нового направления	26,67
	Имидж компании	6,67		
	Сумма	13,33	Сумма	26,67
Состояние рынка	Тренд развития рыночных сегментов и потенциал роста нового направления	26,67	Низкий или падающий тренд развития интересующего рынка нового направления деятельности	13,33
	Емкость рынков нового направления	13,33	Насыщенность рынков нового направления	13,33
	Сумма	40,00	Сумма	26,67

Примечание: разработано автором

продолжение табл. Б.1

1	2	3	4	5
Покупательский спрос	Степень востребованности предлагаемого продукта/услуги конечным покупателем	33,33	Низкий уровень покупательской способности	13,33
	Соотношение спроса/предложения	6,67	Тенденция к падению спроса на предлагаемую продукцию	20,00
	Структура покупателей и их предпочтений (фактическая и прогноз)	6,67	Требования покупателя к экологичности продукции	6,67
	Сумма	46,67	Сумма	40,00

Таблица Б.2 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового направления деятельности и отказе от нового направления конкретные факторы экономической группы критериев

Группа	Выбор нового направления деятельности:		Отказ от выбора нового направления деятельности	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
1	2	3	4	5
Финансовые показатели	Маржинальность	20,00	Критически низкая маржинальность	6,67
	Рентабельность, экономическая эффективность, доходность нового направления деятельности	40,00	Низкая рентабельность продаж на рынках нового направления	20,00
			Высокая себестоимость производства	6,67
			Низкая ликвидность	6,67
			Низкая оборачиваемость средств при деятельности в новом направлении	6,67
	Сумма	60,00	Сумма	46,67
Показатели проекта	Сроки окупаемости нового направления бизнеса	6,67	Долгосрочный (более 15 лет) или выше желаемого период окупаемости	26,67
			Потребность в длительном временном ресурсе для развертывания деятельности в новом направлении	13,33
			Выше желаемой величина стартовых вложений в новое направление деятельности (при существовании значительных рисков)	20,00
	Сумма	6,67	Сумма	60,00
Прогнозы	Перспективность (прибыльность) бизнеса нового направления деятельности для длительного периода работы на новых рынках	33,33	Результат прогнозного анализа о неперспективности нового направления для длительного периода работы на новом рынке	6,67
	Сумма	33,33	Сумма	6,67
Цена	Система рыночного ценообразования на продукцию	6,67	-	-
	Сумма	6,67		

Примечание: разработано автором

Таблица Б.3 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового направления деятельности или отказе от нового направления конкретные факторы группы критериев, характеризующих внутренние возможности организации

Группа	Выбор нового направления деятельности:		Отказ от выбора нового направления деятельности	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
Ресурсы	Возможность формирования квалифицированной, обладающей необходимыми знаниями и предпринимательским опытом «команды» для реализации деятельности в новом направлении	20,00	Недостаток в компании квалифицированных кадров для реализации деятельности в новом направлении	6,67
	Наличие необходимых ресурсов, компетенций, технологий, технического оснащения для реализации деятельности в новом направлении	20,00		
	Сумма	40,00	Сумма	6,67
Инвестиции	Наличие доступа к необходимым инвестициям собственных/заемных средств	20,00	Наличие у компании слабых сторон (слабые конкурентные преимущества) при разворачивании деятельности в новом направлении	6,67
	Сумма	20,00		
Инновации	Возможности компании для расширения базовой линейки продукции	6,67		
	Возможность производить качественную, обладающую покупательской новизной, доступную покупателю продукцию (услугу)	6,67		
	Возможность реализации программы импортозамещения	6,67		
	Сумма	20,00		
Адаптация	Способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды	6,67		
	Сумма	6,67		6,67

Примечание: разработано автором

Таблица Б.4 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового направления деятельности и отказе от нового направления конкретные факторы группы критериев, характеризующих состояние макросреды

Группа	Выбор нового направления деятельности:		Отказ от выбора нового направления деятельности	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
Законодательство	Законность нового направления деятельности компании	6,67	Наличие неопределенности, ограничений, запретов в законодательстве, регламентирующем интересующее направление деятельности	13,33
			Нововведения в законодательстве страны, где ведется предпринимательская деятельность	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	20,00
Климат	-	-	Неподходящие климатические условия для деятельности в новом направлении	6,67
			Сумма	6,67
Политика	-	-	Нестабильное политическое положение в государстве и в мире	6,67
	-	-	Сумма	6,67

Примечание: разработано автором

Приложение В.

Данные, отражающие интенсивность использования топ-менеджментом изученных организаций каждого конкретного типа каждого конкретного вида источника информации при выборе и отказе от выбора нового направления деятельности

Таблица В.1 – Доли компаний, использующих источники информации конкретного типа конкретных видов

Источник информации		Выбор		Отказ	
вид	наименование типа	наименование источника конкретного типа конкретного вида информации	коли-чество компаний, %	наименование источника конкретного типа конкретного вида информации	количество компаний, %
1	2	3	4	5	6
внешний	СМИ	Интернет (сетевые ресурсы Google, Yandex, РБК.ru, Эксперт.ru, Forbes.ru, новостной сайт The Bell)	53,33	Интернет (сетевые ресурсы Google, Yandex и др. – сведения о трендах развития ситуации на целевых рынках, аналитические материалы о конкуренции на целевых рынках)	40,00
		Телевидение, периодические печатные (Коммерсант, Деньги, Город N) и профессиональные сетевые издания	26,67	Телевидение, периодические печатные (Коммерсант, Деньги, Город N) и профессиональные сетевые издания	13,33
		Иностранные аккаунты в социальных сетях	6,67	-	-
	Специализированные информационные ресурсы	Аналитические материалы экспертного сообщества и профильных специалистов	40,00	Аналитические материалы экспертного сообщества и профильных специалистов о состоянии рынков по профилю компании	26,67
		Статистические сборники	33,33	Статистические сборники	26,67
		Специализированные литература/сайты по профилю компании	26,67	Сведения о законодатель-ном регулировании конкретного направления деятельности	13,33
		Материалы профильных выставок/семинаров	13,33	Выставки производителей технологического оборудования	6,67

Примечание: разработано автором

продолжение табл. В.1

1	2	3	4	5	6
		Рекламные издания	6,67	Аналитические исследования специалистов о производителях технологического оборудования и его характеристиках	6,67
		Балансы предприятий (сайт nalog.ru) из анализируемой области деятельности	6,67	Балансы предприятий (nalog.ru) из анализируемой области деятельности	6,67
внутренний	Система сбора и систематизации информации	Формальные и неформальные опросы покупателей продукции	46,67	Формальные и неформальные опросы покупателей продукции	26,67
		Данные о конкурентах на целевых рынках нового направления	33,33	Данные мониторинга рыночных цен конкурентов на конечный продукт на целевых рынках	20,00
				Данные о компаниях-конкурентах на целевых рынках нового направления	20,00
		-	-	Данные мониторинга рыночных цен поставщиков сырья и материалов	6,67
		-	-	Данные о наличии и стоимости на целевых рынках нового направления продуктов-аналогов	6,67
	Внутренние документы компании	Отчеты сотрудников подразделений компании	53,33	Данные аналитических отчетов сотрудников подразделений компании об объемах, рентабельности продаж, фондоотдаче, оборачиваемости средств действующих (действовавших) на целевых рынках нового направления компаний-конкурентов и данные прогнозного анализа по динамике изменения этих показателей	33,33
				Данные калькуляции затрат на развертывание бизнеса в новом направлении	13,33
				Плановые документы компании с экономическими показателями	13,33

Примечание: разработано автором

продолжение табл. В.1

1	2	3	4	5	6
	Личные контакты (опыт)	Мнения экспертов, рекомендации специалистов и успешных действующих бизнесменов, полученные на основе личных контактов	40	Мнения экспертов, рекомендации специалистов и успешных действующих бизнесменов, полученные на основе личных контактов	26,67
		Собственный опыт, реализованный в бизнес-идеях в прошлые периоды	6,67	Собственный опыт, реализованный в бизнес-идеях в прошлые периоды	6,67

Примечание: разработано автором

Приложение Г.

Данные о подходах руководителей изученных организаций к проведению маркетингового анализа

Таблица Г.1 - Формы и компонентный состав проводимого в компаниях маркетингового анализа при выборе нового направления деятельности

Компонентный состав анализа	Компоненты маркетингового анализа	Форма анализа	Количество компаний, %	
Полный	Анализ макросреды компании Анализ формальных и неформальных опросов покупателей продукции Конкурентный анализ (на основе экспертных опросов) Анализ аналитических материалов и статистических данных профильного направления, перспективы роста рынков нового направления	Сочетание активной и пассивной формы	33,33	
Неполный (варианты)	Вар.1. Анализ аналитических материалов и статистических данных профильного направления, перспективы роста рынков нового направления	Пассивная	46,67	66,67
	Вар.2. Анализ формальных и неформальных опросов покупателей продукции	Активная	13,33	
	Вар.3. Конкурентный анализ (на основе экспертных опросов)	Активная	6,67	

Примечание: разработано автором

Таблица Г.2 – Формы и компонентный состав проводимого в компаниях маркетингового анализа при отказе от выбора нового направления деятельности

Компонент-ный состав анализа	Компоненты маркетингового анализа	Форма анализа	Количество компаний, %
1	2	3	4
Полный	Анализ целевых рынков по группам целевых покупателей (на основе опросов) Конкурентный анализ (на основе экспертных опросов) Сравнительный анализ данных аналитических материалов о состоянии рынков по профилю компании, статистических показателей, сведений о регламентации нового направления деятельности в законодательстве и т.д.) Сравнительный анализ (на основании данных аналитических отчетов) показателей эффективности деятельности компаний-конкурентов на рынках нового направления (сопоставление входных данных по затратам и возможной прибыли)	Сочетание активной и пассивной форм	26,67

Примечание: разработано автором

продолжение табл. Г.2

1	2	3	4	
Неполный	Вар. 1. Сравнительный анализ данных аналитических материалов о состоянии рынков по профилю компании, статистических показателей, сведения о регламентации нового направления деятельности в законодательстве и т.д.). Сравнительный анализ (на основании данных аналитических отчетов) показателей эффективности деятельности компаний-конкурентов на рынках нового направления (сопоставление входных данных по затратам и возможной прибыли)	Пассивная	6,67	53,33
	Вар. 2. Сравнительный анализ (на основании данных аналитических отчетов) показателей эффективности деятельности компаний-конкурентов на рынках нового направления (сопоставление входных данных по затратам и возможной прибыли)	Пассивная	6,67	
	Вар. 3. Анализ динамики рыночных цен конкурентов на продукцию в целевых сегментах рынков нового направления Сравнительный анализ (на основании данных аналитических отчетов) показателей эффективности деятельности компаний-конкурентов на рынках нового направления (сопоставление входных данных по затратам и возможной прибыли)	Пассивная	13,33	
	Вар. 4. Обработка и сравнительный анализ данных аналитических материалов о состоянии рынков по профилю компании, статистических показателей, сведения о регламентации нового направления деятельности в законодательстве и т.д.)	Пассивная	13,33	
	Вар. 5. Анализ динамики рыночных цен конкурентов на продукцию в целевых сегментах рынков нового направления Анализ динамики рыночных цен поставщиков на сырье и материалы в целевых сегментах рынков нового направления Анализ наличия и цен продуктов-аналогов на целевых рынках нового направления	Пассивная	6,67	
	Вар. 6. Конкурентный анализ (на основе экспертных опросов)	Активная	6,67	

Примечание: разработано автором

Приложение Д.

Данные о компонентном составе каждой группы критериев, применяемых компаниями при принятии решения о выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги) при формировании продукторого портфеля в рамках разработки товарной стратегии

Таблица Д.1 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового продукта (услуги) и отказе от нового продукта (услуги) конкретные факторы рыночной группы критериев

Группа факторов	Выбор нового продукта (услуги):		Отказ от выбора нового продукта (услуги)	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
Покупательский спрос	Востребованность нового продукта (услуги) у конечного покупателя	66,67	Низкий уровень покупательского спроса на новую продукцию (услугу)	46,67
	Сумма	66,67	Сумма	46,67
Состояние рынка	Гибкая система ценообразования (акции, скидки) на новый продукт/услугу, предлагаемый на целевом рынке	6,67	Насыщенность целевых рынков аналогичной продукцией (услугой)	13,33
			Неприемлемый при выпуске нового продукта (услуги) рост зависимости от поставщиков при неудовлетворительном уровне доходности	6,67
			Отрицательная динамика роста цены на новый продукт (услугу) на целевых рынках	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	26,67
Конкуренция	-	-	Высокая конкуренция на рынках при реализации нового продукта (услуги)	6,67
	Сумма	-	Сумма	6,67
Рыночные угрозы, риски	Минимальные риски выпуска и реализации нового продукта/услуги на целевых рынках	6,67	Высокие риски и угрозы на рынках при реализации нового продукта (услуги)	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	6,67

Примечание: разработано автором

Таблица Д.2 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового продукта (услуги) и отказе от его выбора конкретные факторы экономической группы критериев

Группа факторов	Выбор нового продукта (услуги):		Отказ от выбора нового продукта (услуги)	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
Финансовые показатели	Рентабельность продаж новой продукции (услуги)	26,67	Экономические результаты от производства и реализации продукции (услуги) для компании ниже ожидаемых (прибыль, рентабельность, эффективность продаж, маржинальность продукции (услуги), высокие себестоимость, фондоотдача)	60,00
	Маржинальность новой продукции (услуги)	6,67	Низкая оборачиваемость средств по новому продукту (услуге)	6,67
	Сумма	33,33	Сумма	66,67
Показатели проекта	Приемлемые сроки окупаемости проекта выпуска нового продукта (предоставления новой услуги) [108]	6,67	Потребность в значительном временном ресурсе для развертывания производства нового продукта (услуги)	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	6,67
Прогнозы	Благоприятный прогноз (тренд) изменения выручки (объема продаж) от реализации нового продукта (услуги) на целевом рынке [108]	33,33	-	-
	Сумма	33,33	Сумма	-

Примечание: разработано автором

Таблица Д.3 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового продукта (услуги) и отказе от его выбора конкретные факторы группы критериев, характеризующих внутренние возможности организации

Группа факторов	Выбор нового продукта (услуги):		Отказ от выбора нового продукта (услуги)	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
1	2	3	4	5
Инновационные преимущества	Возможность реализации предложения целевому рынку новой продукции (услуги) по конкурентной цене [108]	40,00	-	-
	Взаимозаменяемость продукции (услуги), предлагаемой на рынках компании	6,67		
	Предлагаемые продукты (услуги) могут быть «якорем» для другой продукции компании	6,67		
	Сумма	53,33	Сумма	-
Ресурсы	Возможность длительного периода работы на рынке, определяющаяся наличием у компании совокупности знаний, квалификации персонала, технологий, оборудования для освоения выпуска нового продукта (услуги)	26,67	Отсутствие необходимых ресурсов и потенциала компании для реализации нового продукта (услуги)	13,33
			Невозможность получения необходимых длительных кредитных ресурсов	6,67
			Трудности в приобретении необходимого высокопроизводительного оборудования для производства нового продукта (услуги), позволяющего значительно снизить себестоимость производства	6,67
	Сумма	26,67	Сумма	26,67

Примечание: разработано автором

продолжение табл. Д.3

1	2	3	4	5
Инвестиции	Возможность инвестиций (собственных и заемных средств) для реализации проекта выпуска нового продукта (предоставления новой услуги)	6,67	-	-
	Сумма	6,67	Сумма	-
Результаты принятых решений	Степень соответствия проекта выпуска и реализации новой продукции (услуги) целям и задачам компании	6,67	Неудачная реализация стратегии продвижения нового продукта (услуги) на рынок	6,67
			Методологические просчеты плановиков при разработке проекта реализации новой продукции (услуги)	6,67
			Ошибки в ценообразовании	6,67
	Сумма	6,67	Сумма	20,00

Примечание: разработано автором

Таблица Д.4 – Данные о компаниях, использующих при выборе нового продукта (услуги) и отказе от его выбора конкретные факторы группы критериев, характеризующих свойства продукции (услуги)

Группа факторов	Выбор нового продукта (услуги):		Отказ от выбора нового продукта (услуги)	
	факторы	количество компаний, %	факторы	количество компаний, %
Конкурентоспособность	Конкуренто-способность нового продукта (услуги) в целевом сегменте	26,67	Невысокая значимость продукта (услуги) в ассортиментном портфеле компании	6,667
			Недостаточный текущий и перспективный уровень конкурентоспособности нового продукта (услуги)	6,667
	Сумма	26,67	Сумма	13,33
Покупательские свойства	Требуемое качество предлагаемой на целевом рынке нового направления продукции (услуги)	13,33	Неконкурентная цена на новый продукт (услугу)	20,00
			Неконкурентное качество продукта (услуги)	13,33
	Сумма	13,33	Сумма	33,33

Примечание: разработано автором

Приложение Е.

Данные об интенсивности использования менеджментом компаний каждого конкретного типа каждого конкретного вида источника информации при выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги)

Таблица Е.1 – Доли компаний, использующих источники информации конкретного типа конкретных видов при выборе и отказе от выбора нового продукта (услуги)

Источник информации		Выбор		Отказ	
вид	наименование типа	наименование конкретного типа конкретного вида источника информации	количество компаний, %	наименование конкретного типа конкретного вида источника информации	количество компаний, %
1	2	3	4	5	6
внешний	СМИ	Сетевые ресурсы Интернет (аналитика Yandex, тренды Google, сайты РБК.ru, Эксперт.ru, Коммерсант, Деньги, Город N, Forbes.ru, The Bell, иностранные аккаунты в соцсетях)	66,67	Сетевые ресурсы Интернет (аналитика Yandex, тренды Google, сайты РБК.ru, Эксперт.ru, Коммерсант, Деньги, Город N, Forbes.ru, The Bell, иностранные аккаунты в соцсетях)	40,00
		Телевидение	26,67	Телевидение	13,33
		Периодические профессиональные печатные издания	20,00	Периодические профессиональные печатные издания, профильные тематические материалы	20,00
	Специализированные информационные ресурсы	Аналитические обзоры, прогнозы экспертов, специалистов [108]	20,00	Специализированные аналитические обзоры, прогнозы экспертов	33,33
		Профильные выставки/семинары, специализированные выставочные мероприятия	20,00	Сервисы сбора информации о деятельности компаний-конкурентов	26,67
		Статистические данные (обзоры рынка)	6,67	Статистические данные (обзоры рынков реализации нового продукта (услуги))	13,33
		Специальные литература, покупательские издания [108]	13,33	-	-
		Информационные площадки профильной тематики – материалы, размещаемые в рамках информационных инструментов государственных структур, общественных объедине-ний и коммерческих организаций	6,67	-	

Примечание: разработано автором

продолжение табл. Е.1

1	2	3	4	5	6
внутренний	Система сбора и систематизации информации	Данные опросов существующих и потенциальных покупателей продукции (услуг), рекомендации клиентов	60,00	Данные опросов существующих и потенциальных покупателей продукции (услуг)	66,67
		Изучение конкурентной среды	26,67	Изучение конкурентной среды	20,00
		Данные мониторинга сотрудниками компании сайтов торгующих аналогичным продуктом (услугой) компаний	6,67	Мнения интервьюируемых экспертов	6,67
	Внутренние документы компании	Сведения сотрудников о покупательских предпочтениях	6,67	Данные мониторинга сотрудниками компании сайтов торгующих аналогичной продукцией компаний-конкурентов	40,00
		Сведения, собранные при проведении рекламных акций среди покупателей компании	20,00	Прогнозные данные специалистов компании об объемах продаж, рентабельности, прибыли от реализации нового продукта (услуги)	33,33
		Данные прогноза динамики рентабельности продаж продукта (услуги), изменения выручки (объема продаж) продукта в рассматриваемом сегменте	6,67	Отчеты сотрудников подразделений компании	13,33
		Данные прогноза конкурентоспособности продукта компании в рыночном сегменте	6,67	Прогнозные данные специалистов компании о фондоотдаче, оборачиваемости средств	6,67
		Сайт компании	6,67	-	-
	Личные контакты и опыт	Собственные знания и предпринимательский опыт	20,00	Собственные знания и предпринимательский опыт [108]	13,33
		Личные встречи, советы специалистов, рекомендации коллег [108]	13,33	Личные встречи, советы специалистов, рекомендации коллег [108]	13,33

Примечание: разработано автором

Приложение Ж.

Перечень предлагаемых автором источников, методов получения и обработки необходимой информации для использования на каждом этапе реализации методики разработки компонентного состава сценариев и алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий

Таблица Ж.1 – Источники/методы получения/обработки информации при реализации методики для сценарного анализа и алгоритма генерации сценариев

Этап методики разработки компонентного состава сценариев или Этап алгоритма генерации сценариев и перехода к разработке стратегий	Источники/методы получения и обработки информации
1	2
Методика разработки компонентного состава сценариев	
Разработка карты рынка	ЭО, анализ вторичных материалов
Идентификация основных движущих сил развития сценариев – потенциально наиболее значимых драйверов	ЭО, матрица «Драйверы/Компоненты карты рынка»
Разработка первичных проекций активностей потенциально наиболее значимых драйверов и неопределенностей [106]	Логический анализ
Идентификация интересов каждой группы стейкхолдеров	ЭО, глубинные интервью
Идентификация наиболее влиятельных стейкхолдеров	ЭО, матрица «Стейкхолдеры/ Компоненты карты рынка»
Построение трехмерных структур «Группа стейкхолдеров/Интересы стейкхолдеров/ Фрагменты карты рынка» и «Наиболее значимые драйверы/Наиболее влиятельные стейкхолдеры/Фрагменты карты рынка» [106]	Логический анализ
Идентификация возможных ответных действий каждой наиболее влиятельной группы стейкхолдеров (формирование вторичных проекций)	Логический анализ, ЭО
Оценка совместимости проекций (первичных, вторичных)	Матрица совместимости проекций

Примечание: разработано автором

продолжение табл. Ж.1

1	2
Алгоритм генерации сценариев	
Построение двух- (матрицы) или трех- (куба) мерной структуры, отражающей совокупности основных сценариев возможного развития экономической ситуации, осями которой являются факторы, несущие наибольшие риски	ЭО, логический анализ
Анализ специфики вариантов развития экономической ситуации для каждого из сочетаний выделенных наиболее негативных факторов, выявление рисков	Логический анализ
Разработка набора возможных стабилизирующих ответных действий менеджмента компании на турбулентности наиболее значимых драйверов в зависимости от поставленной перед компанией цели	Логический анализ
Определение точек приложения стабилизирующих результаты изменения драйверов рыночной среды действий менеджмента компании	Логический анализ
Идентификация наиболее усиливающих друг друга ответных действий влиятельных групп стейкхолдеров на трансформации наиболее значимых факторов сложившейся экономической ситуации	Семантический анализ, сравнительный анализ, логический анализ
Разработка в окончательном варианте направленных на достижение каждой конкретной цели ответных действий менеджмента компании на турбулентности рыночных факторов (драйверов) и компонентов карты рынка	Логический анализ
Формирование реальных сценариев	Логический анализ
Переход к разработке и разработка бизнес-стратегии (корпоративной стратегии)	
Агрегация сценариев, содержащих ответные действия менеджмента, связанные с разработкой стратегии	Семантический анализ, логический анализ
Идентификация наиболее значимых КФУ в рамках каждого сценария, функциональных стратегий, которые должны быть нацелены на эти КФУ, и определение наличия ресурсного обеспечения для их реализации (для каждого сценария)	Расчет значимости КФУ, ранжирование данных, логический анализ
Выбор оптимального шаблона бизнес-стратегии для каждого сформированного сценария и формирование конкурентной стратегии как комплекса функциональных стратегий (для каждого сценария) [106]	Логический анализ, матричные методы
Разработка/Корректировка корпоративной стратегии (при необходимости)	ЭО, матричный инструмент «Привлекательность отрасли/Степень обеспеченности ресурсами для преодоления барьеров на входе в отрасль»

Примечание: разработано автором

Приложение И.

Матрицы совместимости первичных и вторичных проекций

Таблица И.1 – Матрица совместимости первичных проекций ключевых драйверов, оказывающих воздействие на наиболее влиятельные группы стейкхолдеров

Первичные проекции	Уменьшение доступности комплектующих деталей	Разрушение логистических цепочек	Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей	Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	Получение субсидий производителем	Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	Возрастание себестоимости готовой продукции компании	Снижение платежеспособного спроса покупателей	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Уменьшение доступности комплектующих деталей		5	3	4	4	3	4	3	26	0,650
Разрушение логистических цепочек	5		3	4	4	2	4	3	25	0,625
Повышение стоимости деятельности компаний-покупателей	3	3		4	4	3	3	4	24	0,600

Примечание: разработано автором

продолжение табл. И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей	4	4	4		3	3	2	4	24	0,600
Получение субсидий производителем	4	4	4	3		2	2	3	22	0,550
Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам	3	2	3	3	2		2	3	18	0,450
Возрастание себестоимости готовой продукции компании	4	4	3	2	2	2		4	21	0,525
Снижение платеже-способного спроса покупателей	3	3	4	4	3	3	4		24	0,600

Примечание: разработано автором

Таблица И.2 - Матрица совместимости вторичных проекций первичной проекции «Уменьшение доступности комплектующих деталей» драйвера «Санкции коалиции стран Запада»

Вторичные проекции	Поиск поставщиками новых источников снабжения	Повышение поставщиками отпускных цен	Поставка поставщиками деталей со сниженным качеством	Реализация дилерами бывших в употреблении деталей	Повышение дилерами стоимости технического обслуживания	Поиск дилерами альтернативных поставщиков продукции	Помощь регуляторов производителям в поиске поставщиков комплектующих	Субсидирование регуляторами поставок производителям	Реализация регуляторами программ льготного кредитования производителей	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Поиск поставщиками новых источников снабжения		4	4	4	3	4	4	4	4	31	0,689
Повышение поставщиками отпускных цен	4		2	4	3	4	4	4	4	29	0,644
Поставка поставщиками деталей со сниженным качеством	4	2		4	3	4	4	4	4	29	0,644

Примечание: разработано автором

продолжение табл. И.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Реализация дилерами бывших в употреблении деталей	4	4	4		3	4	4	4	4	31	0,689
Повышение дилерами стоимости технического обслуживания	3	3	3	3		3	4	4	4	27	0,600
Поиск дилерами альтернативных поставщиков продукции	4	4	4	4	3		4	4	4	31	0,689
Помощь регуляторов производителям в поиске поставщиков комплектующих	4	4	4	4	4	4		4	4	32	0,711
Субсидирование регуляторами поставок производителям	4	4	4	4	4	4	4		4	32	0,711
Реализация регуляторами программ льготного кредитования производителей	4	4	4	4	4	4	4	4		32	0,711

Примечание: разработано автором

Таблица И.3- Матрица совместимости вторичных проекций первичной проекции «Разрушение логистических цепочек» драйвера «Санкции коалиции стран Запада»

Вторичные проекции	Формирование поставщиками новых цепочек поставок	Развитие поставщиками собственных транспортных услуг	Повышение поставщиками отпускных цен	Поиск дилерами новых путей доставки деталей	Повышение дилерами цен	Вхождение дилеров в альянсы с компаниями, имеющими доступ к цепочкам	Помощь регуляторов в формировании новых цепочек поставщикам, производителям, дилерам	Упрощение регуляторами таможенных процедур поставщикам, производителям, дилерам	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Формирование поставщиками новых цепочек поставок		4	4	5	3	4	4	4	28	0,700
Развитие поставщиками собственных транспортных услуг	4		4	3	4	4	4	3	26	0,650
Повышение поставщиками отпускных цен	4	4		4	4	4	4	3	27	0,675
Поиск дилерами новых путей доставки деталей	5	3	4		4	4	3	4	27	0,675

Примечание: разработано автором

продолжение табл. И.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Повышение дилерами цен	3	4	4	4		4	2	2	23	0,575
Вхождение дилеров в альянсы с компаниями, имеющими доступ к цепочкам	4	4	4	4	4		3	3	26	0,650
Помощь регуляторов в формировании новых цепочек поставщикам, производителям, дилерам	4	4	4	3	2	3		4	24	0,600
Упрощение регуляторами таможенных процедур поставщикам, производителям, дилерам	4	3	3	4	2	3	4		23	0,575

Примечание: разработано автором

Таблица И.4 - Матрица совместимости вторичных проекций первичной проекции «Стимулирование спроса на продукцию производителя на основе финансовой поддержки компаний-покупателей» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции»

Вторичные проекции	Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями	Повышение дилерами отпускных цен	Поиск дилерами наиболее перспективных рынков внутри России	Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки покупателей	Расширение регуляторами программ регионального развития	Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки покупателям	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями		3	4	3	3	3	16	0,533
Повышение дилерами отпускных цен	3		4	3	3	3	16	0,533
Поиск дилерами наиболее перспективных рынков внутри России	4	4		3	3	3	17	0,567
Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки покупателей	3	3	3		4	4	17	0,567
Расширение регуляторами программ регионального развития	3	3	3	4		4	17	0,567
Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки покупателям	3	3	3	4	4		17	0,567

Примечание: разработано автором

Таблица И.5 - Матрица совместимости вторичных проекций первичной проекции «Получение субсидий производителем» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции»

Вторичные проекции	Формирование поставщиками новых цепочек поставок	Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих	Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции	Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расширение дилерами ассортимента сервисов	Расширение дилерами географии бизнеса	Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей	Расширение регуляторами программ регионального развития	Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Формирование поставщиками новых цепочек поставок		4	4	4	3	3	5	3	5	31	0,689
Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих	4		3	4	4	4	5	3	5	32	0,711
Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции	3	4		3	3	3	5	3	5	29	0,644

Примечание: разработано автором

продолжение табл. И.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями	4	4	3		4	4	5	3	5	32	0,711
Расширение дилерами ассортимента сервисов	4	3	3	4		4	5	3	5	31	0,689
Расширение дилерами географии бизнеса	4	3	3	4	4		5	3	5	31	0,689
Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей	5	5	5	5	5	5		3	5	38	0,844
Расширение регуляторами программ регионального развития	3	3	3	3	3	3	3		5	26	0,578
Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей	5	5	5	5	5	5	5	5		40	0,889

Примечание: разработано автором

Таблица И.6 - Матрица совместимости вторичных проекций первичной проекции «Снижение затрат производителя на выплаты по кредитам» драйвера «Финансовая поддержка со стороны государства – субсидии, займы, госгарантии, налоговые льготы и преференции»

Вторичные проекции	Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих	Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции	Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями	Расширение дилерами ассортимента сервисов	Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей	Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителям	Показатель совместимости проекции с другими проекциями	Относительный показатель совместимости проекции
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих		3	3	3	5	5	19	0,633
Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции	3		3	3	5	5	19	0,633
Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями	3	3		4	5	5	20	0,667

Примечание: разработано автором

продолжение табл. И.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Расширение дилерами ассортимента сервисов	3	3	4		5	5	20	0,667
Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей	5	5	5	5		5	25	0,833
Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителям	5	5	5	5	5		25	0,833

Примечание: разработано автором

Приложение К.

Стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании, разработанные в рамках сценариев, вошедших в квадрант 1 (Высокая доступность сырья/ комплектующих/Низкий платежеспособный спрос)

Таблица К.1 – Стабилизирующие действия менеджмента при работе в сценариях, вошедших в квадрант 1 (Высокая доступность сырья/комплектующих/Низкий платежеспособный спрос)

Цели компании	Действия менеджмента						
	Поиск поставщиков сырья/ комплектующих, участие в формировании логистических цепочек	Сегментирование ранее освоенных рынков	Идентификация КФУ/разработка бизнес-стратегий	Поиск перспективных новых рынков	Обновление/ корректировка продуктового портфеля	Участие в государственных программах	Лоббирование госрегулирования
1	2	3	4	5	6	7	8
Сохранение доли рынка	Минимальные усилия с целью снижения себестоимости продукции	Производится по мере трансформации рынков	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии	Производится с учетом средне- и долгосрочной перспективы	Производится при трансформации целевых сегментов – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на сохранение доли рынка на основе противодействия конкурентам	Участие в лоббировании с целью ограничения стоимости ГСМ

Примечание: разработано автором

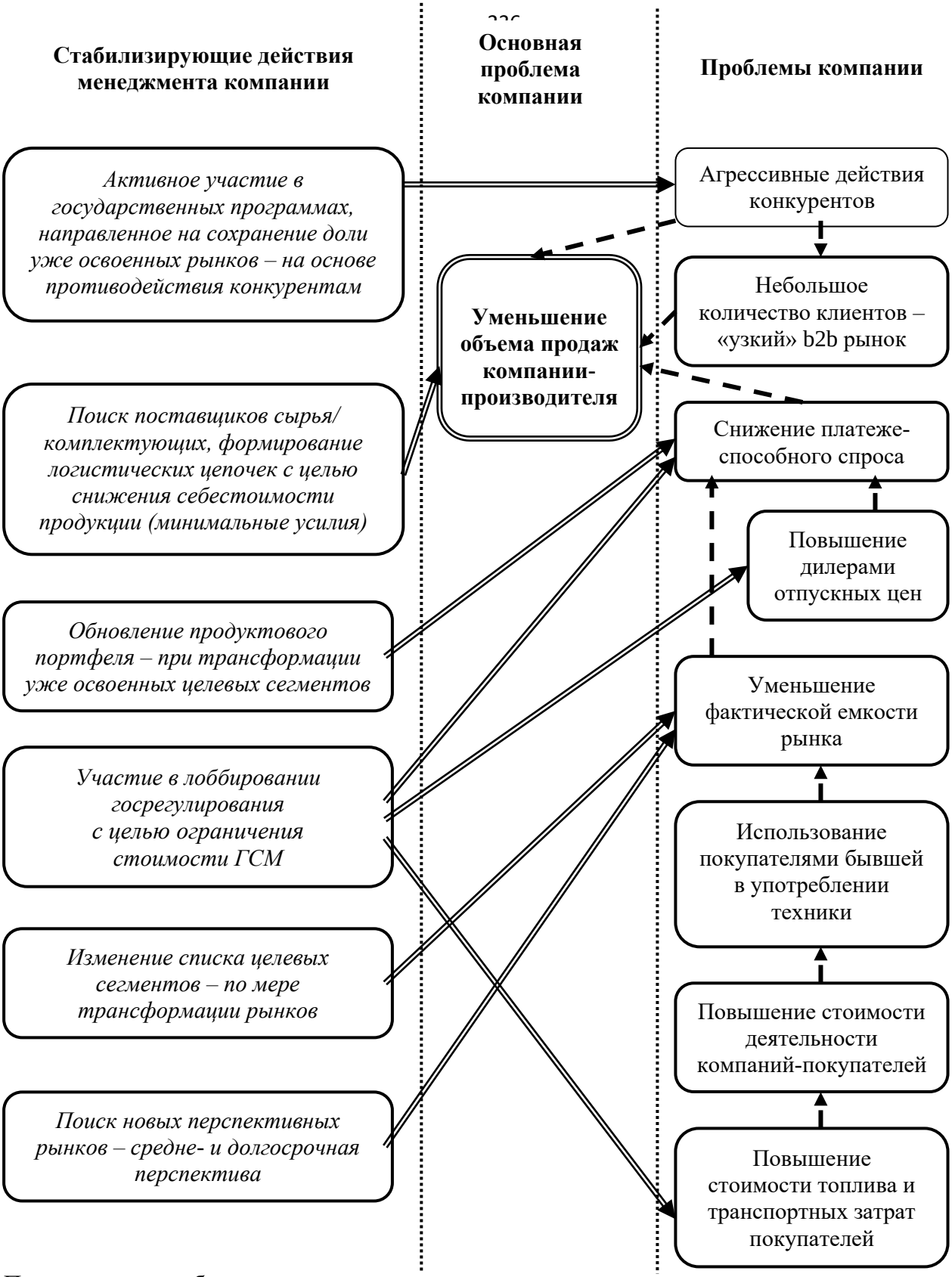
продолжение табл. К.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Сохранение объема выручки	Существенные усилия с целью снижения себестоимости продукции	Активно отслеживается изменение сегментарной структуры рынков, возможно изменение списка целевых сегментов	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии. Разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов	Производится с учетом средне- и долгосрочной перспективы – на основе обновления процесса выбора новых рынков	Производится при трансформации целевых сегментов и для новых сегментов – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на сохранение объема выручки на основе противодействия конкурентам	Участие в лоббировании с целью ограничения стоимости ГСМ и поддержки компаний-покупателей
Увеличение объема выручки	Существенные усилия с целью снижения себестоимости продукции	Активно отслеживается изменение сегментарной структуры рынков, возможно изменение списка целевых сегментов	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии. Разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов	Производится с учетом кратко- и среднесрочной перспективы – на основе обновления процесса выбора новых рынков	Производится для новых целевых рынков, а также при трансформации уже освоенных целевых сегментов и для новых сегментов – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на увеличение объема получаемой на уже освоенных рынках выручки – на основе противодействия конкурентам, а также на «захват» новых перспективных рынков	Лоббирование госрегулирования стоимости ГСМ, а также программ поддержки освоения новых рынков и компаний-покупателей

Примечание: разработано автором

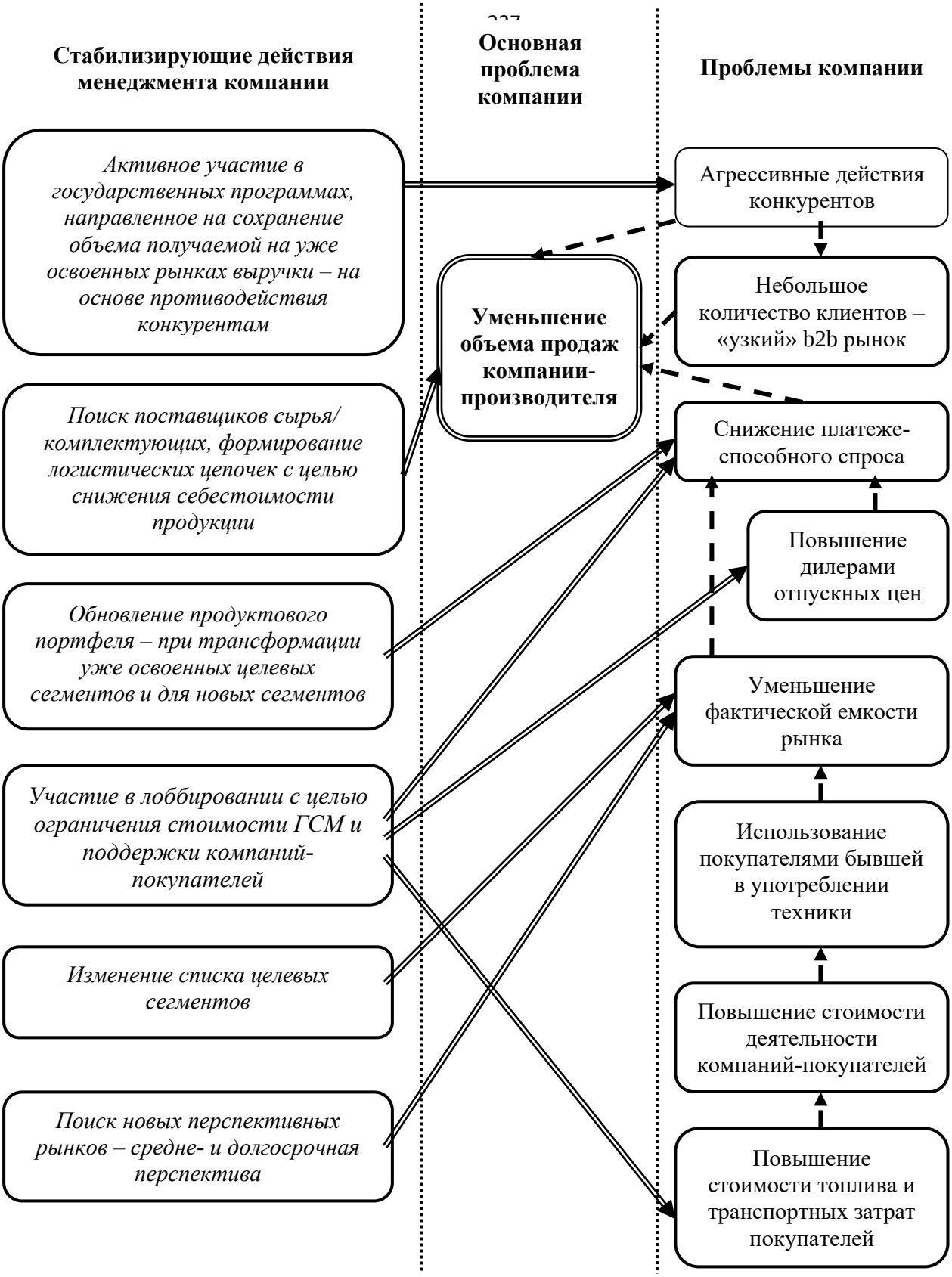
Приложение Л.

Целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей и недостаточной поддержки компаний-покупателей
(квадрант 1)
в рамках реализации каждой из ее трех возможных целей (сохранение доли рынка, сохранение объема выручки, увеличение объема выручки)



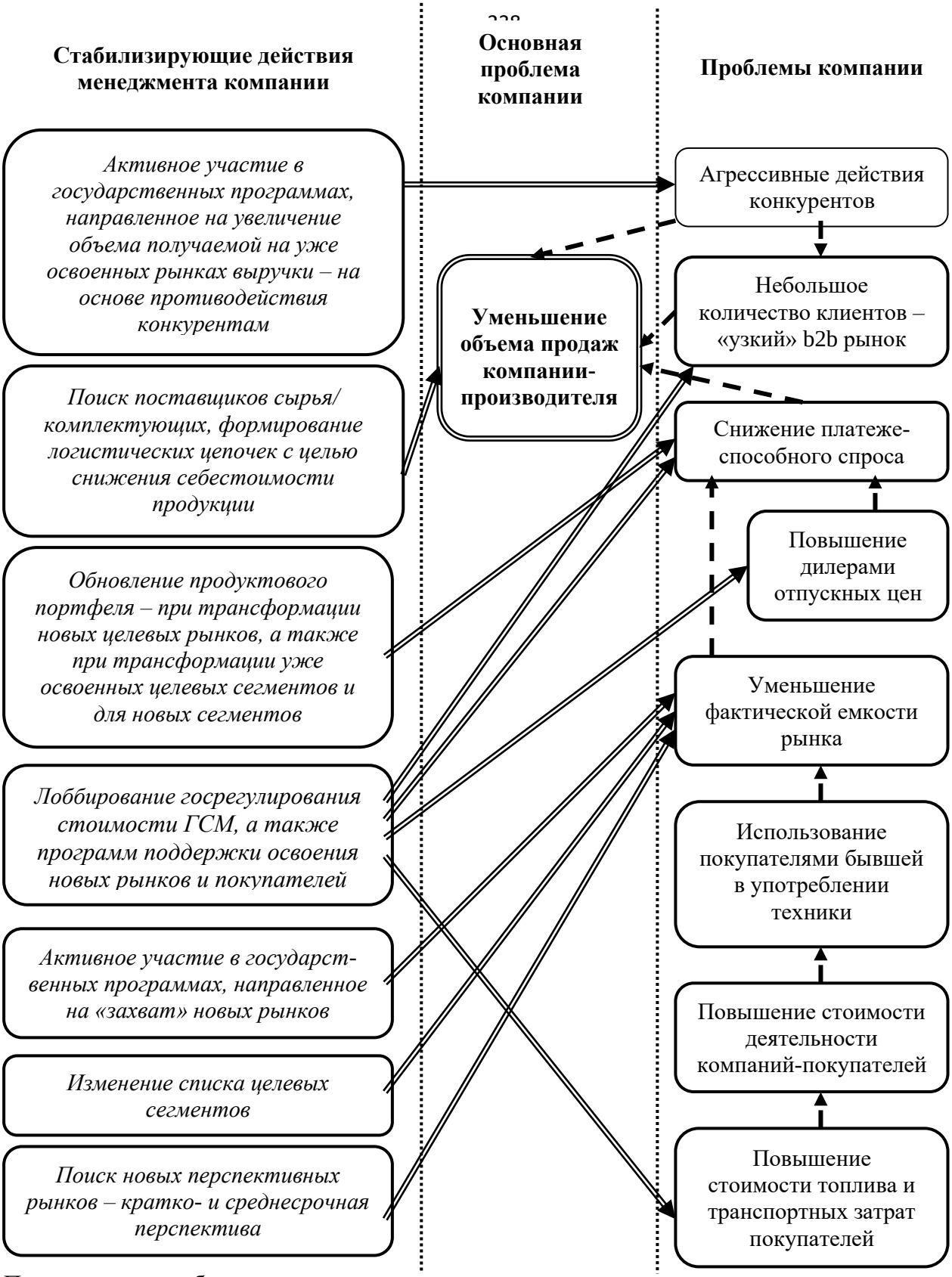
Примечание: разработано автором

Рисунок Л.1 - Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Сохранение доли рынка» в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей



Примечание: разработано автором

Рисунок Л.2 - Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Сохранение объема выручки» в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей



Примечание: разработано автором

Рисунок Л.3 – Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Увеличение объема выручки» в условиях государственной поддержки поставок сырья и комплектующих деталей

Приложение М

Специфика экономической ситуации в условиях низкой доступности сырья/комплектующих и высокого платежеспособного спроса

(квадрант 4)

Для компаний-производителей машиностроительной продукции для получения ожидаемых доходов в кратко- и среднесрочной перспективах наиболее важной является разработка и реализация эффективных конкурентных стратегий, нацеленных на увеличение доли целевых рынков; важную роль должно сыграть изучение динамики целевых рынков, их прецизионное сегментирование и разработка конкурентоспособных предложений для каждого сегмента. В то же время весьма важным представляется отслеживание перспектив развития целевых рынков и возможностей появления новых рынков, на которых можно будет развернуть коммерческую деятельность после окончательного преодоления российской экономикой последствий санкционного давления Запада.

Стратегические действия менеджмента в рамках каждого рассматриваемого сценария целесообразно оценивать с точки зрения специфики целей, стоящих перед компанией; в данной ситуации, на наш взгляд, целесообразно выделить следующие варианты возможных целей (на примере одного из целевых рынков, входящих в перечень областей деятельности компании):

– сохранение доли рынка (занимаемая компанией доля российского рынка тентованных прицепов, адаптированных для грузоперевозок, составляет 3%, соответственно, при ожидаемом уменьшении фактической емкости рынка в текущем году с 11000 шт. до 8 000 шт. компания должна будет реализовать 240 единиц данного продукта вместо 330, при средней отпускной цене единицы продукта 3850000 руб.);

– сохранение объема выручки (намного более амбициозная цель) – получение запланированного ранее на текущий год объема выручки, в частности, за счет активизации работы на сократившихся целевых рынках;

– увеличение объема выручки (еще более амбициозная цель, с указанием величины искомого увеличения объема выручки) – за счет активизации работы на уже освоенных рынках и выхода на новые для компании перспективные рынки).

Для сохранения или увеличения уровня продаж продукции компании-производителя при эффективной государственной поддержке отраслей, в которых работают организации-покупатели, в условиях недостаточной поддержки регуляторами компаний-производителей могут быть реализованы (в зависимости от текущих целей компании) следующие действия:

1) Цель: сохранение доли рынка. Концентрация на ранее освоенных рынках (с целью сохранения занимаемой их доли) возможна при реализации следующих действий:

- приложение существенных усилий с целью налаживания каналов получения сырья и комплектующих,

- активное участие в государственных программах, направленное на сохранение доли рынка на основе противодействия конкурентам,

- участие в лоббировании с целью госрегулирования стоимости сырья/комплектующих,

- отслеживание трансформации целевых рынков с целью возможной корректировки продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом,

- отслеживание изменения сегментарной структуры целевых рынков, с учетом возможности изменения списка целевых сегментов,

- поиск новых рынков с учетом средне- и долгосрочной перспектив.

2) Цель: сохранение объема выручки. Преимущественная концентрация на ранее освоенных рынках (с целью сохранения занимаемой их доли) может быть достигнута с помощью:

- существенных усилий с целью налаживания каналов получения сырья и комплектующих,

- активного участия в государственных программах, направленного на сохранение объема выручки на основе противодействия конкурентам,

- участия в лоббировании с целью госрегулирования стоимости сырья/комплектующих и программ поддержки освоения новых сегментов уже освоенных рынков,

- активного отслеживания изменения сегментарной структуры ранее освоенных рынков (с целью возможной корректировки списка целевых сегментов, продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом),

- возможного поиска новых сегментов, ориентированных на продукцию, производимую на основе доступных деталей.

С целью сохранения объема выручки может быть принято решение об освоении новых рынков (с учетом средне- и долгосрочной перспектив).

3) Цель: увеличение объема выручки. Может быть обеспечено посредством реализации следующих действий:

- поиск и реализация возможностей извлечения максимального объема выручки из ранее освоенных рынков,

- активный поиск новых рынков для начала на них коммерческой деятельности в кратко- и среднесрочной перспективе,

- приложение существенных усилий с целью налаживания каналов получения сырья и комплектующих,

- активное участие в государственных программах, направленное на увеличение объема получаемой на уже освоенных рынках выручки – на основе противодействия конкурентам, а также на «захват» новых перспективных рынков,

- участие в лоббировании с целью госрегулирования стоимости сырья/комплектующих и сервисов дилеров, а также программ поддержки освоения новых рынков,

- активное отслеживание изменения сегментарной структуры ранее освоенных рынков (с целью возможной корректировки продуктового портфеля и бизнес-стратегии в целом),

- возможный поиск новых сегментов, ориентированных на продукцию, производимую на основе доступных деталей,

- поиск новых рынков с учетом кратко- и среднесрочной перспектив,

- разработка для новых целевых рынков бизнес-стратегий и включение в продуктовый портфель новых компонентов.

Приложение Н.

Стабилизирующие действия менеджмента машиностроительной компании, разработанные в рамках сценариев, вошедших в квадрант 4 (Низкая доступность сырья/ комплектующих/Высокий платежеспособный спрос)

Таблица Н.1 – Действия менеджмента при работе в сценариях, вошедших в квадрант 4 (Низкая доступность сырья/комплектующих/Высокий платежеспособный спрос)

Цели компании	Действия менеджмента						
	Поиск поставщиков/ формирование логистических цепочек	Сегментирование ранее освоенных рынков	Идентификация КФУ/разработка бизнес-стратегий	Поиск перспективных новых рынков	Обновление продуктового портфеля	Участие в государственных программах	Лоббирование госрегулирования
1	2	3	4	5	6	7	8
Сохранение доли рынка	Существенные усилия с целью налаживания каналов получения сырья и комплектующих	Активно отслеживается изменение сегментарной структуры ранее освоенных целевых рынков, возможно изменение списка целевых сегментов	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии. Разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов	Производится с учетом средне- и долгосрочной перспективы	Производится при трансформации целевых сегментов – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на сохранение доли рынка - на основе противодействия конкурентам	Лоббирование госрегулирования стоимости сырья, комплектующих

Примечание: разработано автором

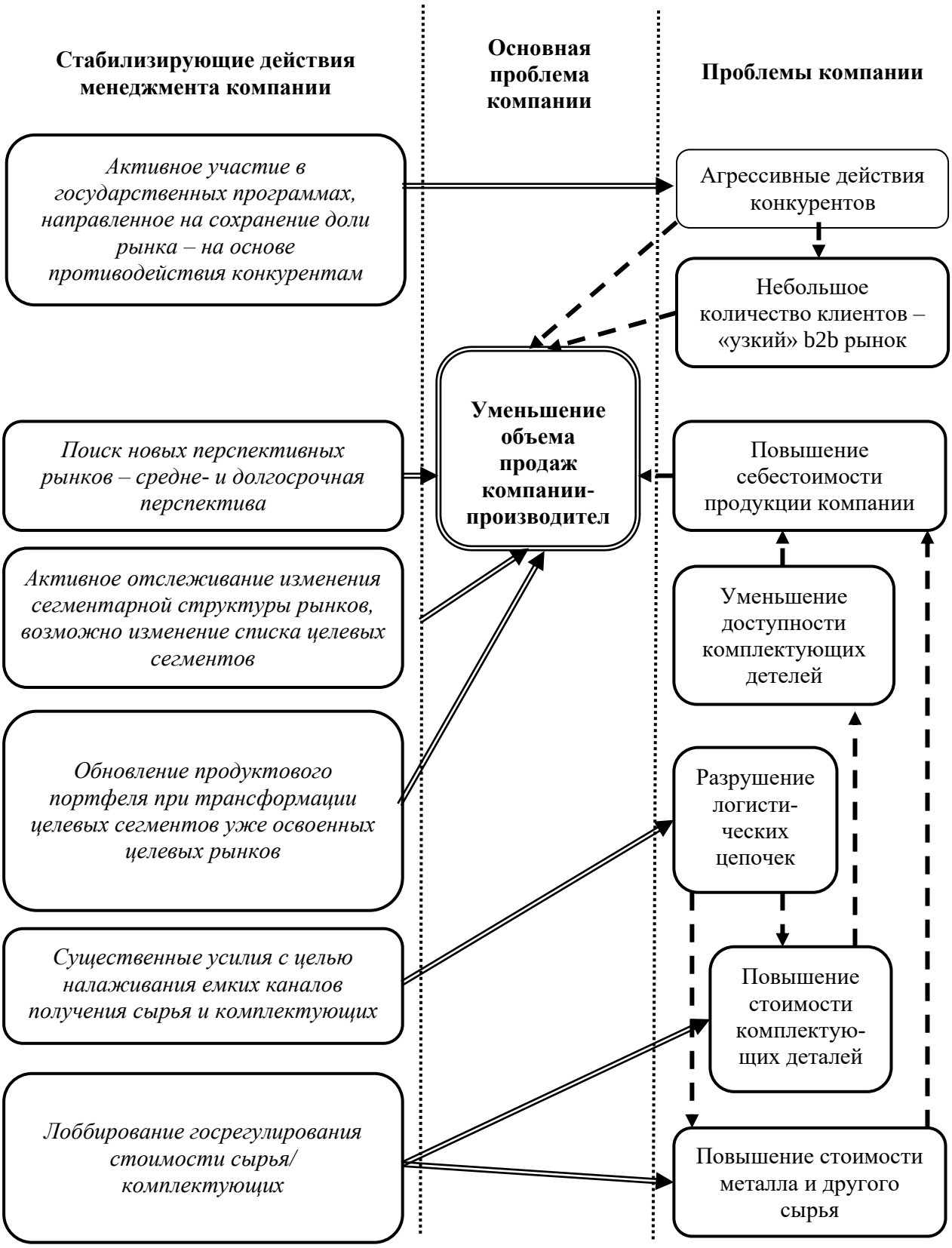
продолжение табл. Н.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Сохранение объема выручки	Существенные усилия с целью налаживания каналов получения сырья и комплектующих	Активно отслеживается изменение сегментарной структуры уже освоенных целевых рынков, возможен поиск сегментов, ориентированных на продукцию на основе доступных деталей	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии. Разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов	Производится с учетом средне- и долгосрочной перспективы – на основе обновления процесса выбора новых рынков	Производится при трансформации целевых сегментов и при выборе целевых сегментов, ориентированных на продукцию на основе доступных деталей – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на сохранение объемы выручки на основе противодействия конкурентам	Лоббирование госрегулирования стоимости сырья/ комплектующих, а также программ поддержки освоения новых сегментов уже освоенных рынков
Увеличение объема выручки	Существенные усилия с целью налаживания емких каналов получения сырья и комплектующих	Активно отслеживается изменение сегментарной структуры рынков, возможен поиск растущих сегментов, а также сегментов, ориентированных на продукцию на основе доступных деталей	Отслеживание трансформации КФУ, внесение соответствующих изменений в бизнес-стратегии. Разработка бизнес-стратегий для новых целевых сегментов	Производится с учетом кратко- и среднесрочной перспективы – на основе обновления процесса выбора новых рынков	Производится при трансформации целевых сегментов, при выборе целевых сегментов, ориентированных на продукцию на основе доступных деталей, а также при выборе новых целевых рынков – на основе обновления процесса выбора новых продуктов	Активное участие в государственных программах, направленное на увеличение объема получаемой на уже освоенных рынках выручки – на основе противодействия конкурентам, а также на «захват» новых перспективных рынков	Лоббирование госрегулирования стоимости сырья/ комплектующих, а также программ поддержки освоения новых рынков

Примечание: разработано автором

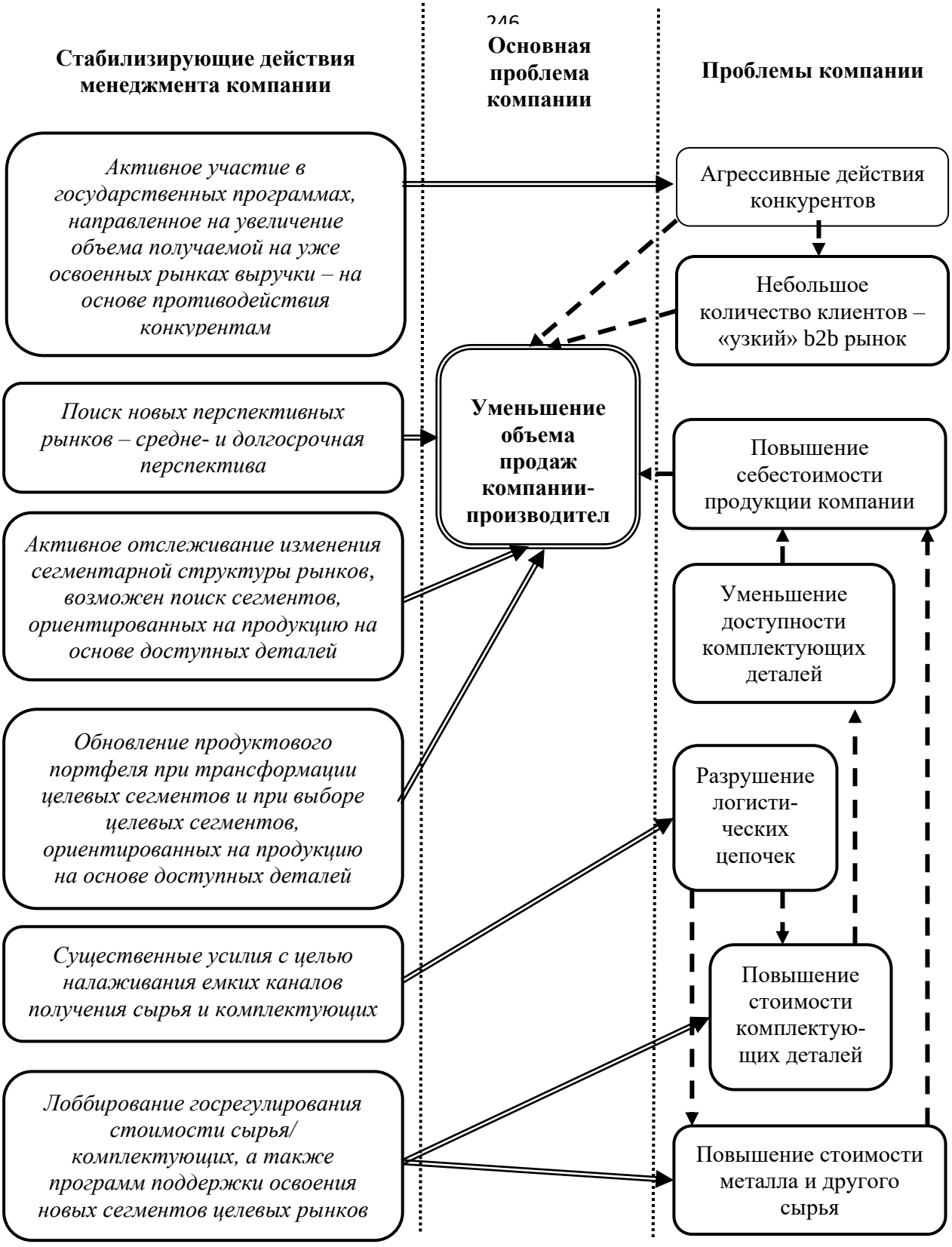
Приложение П.

Целевая направленность стабилизирующих действий менеджмента на основные компоненты проблемного поля компании в условиях эффективной государственной поддержки деятельности компаний-покупателей (квадрант 4)
в рамках реализации каждой из ее трех возможных целей (сохранение доли рынка, сохранение объема выручки, увеличение объема выручки)



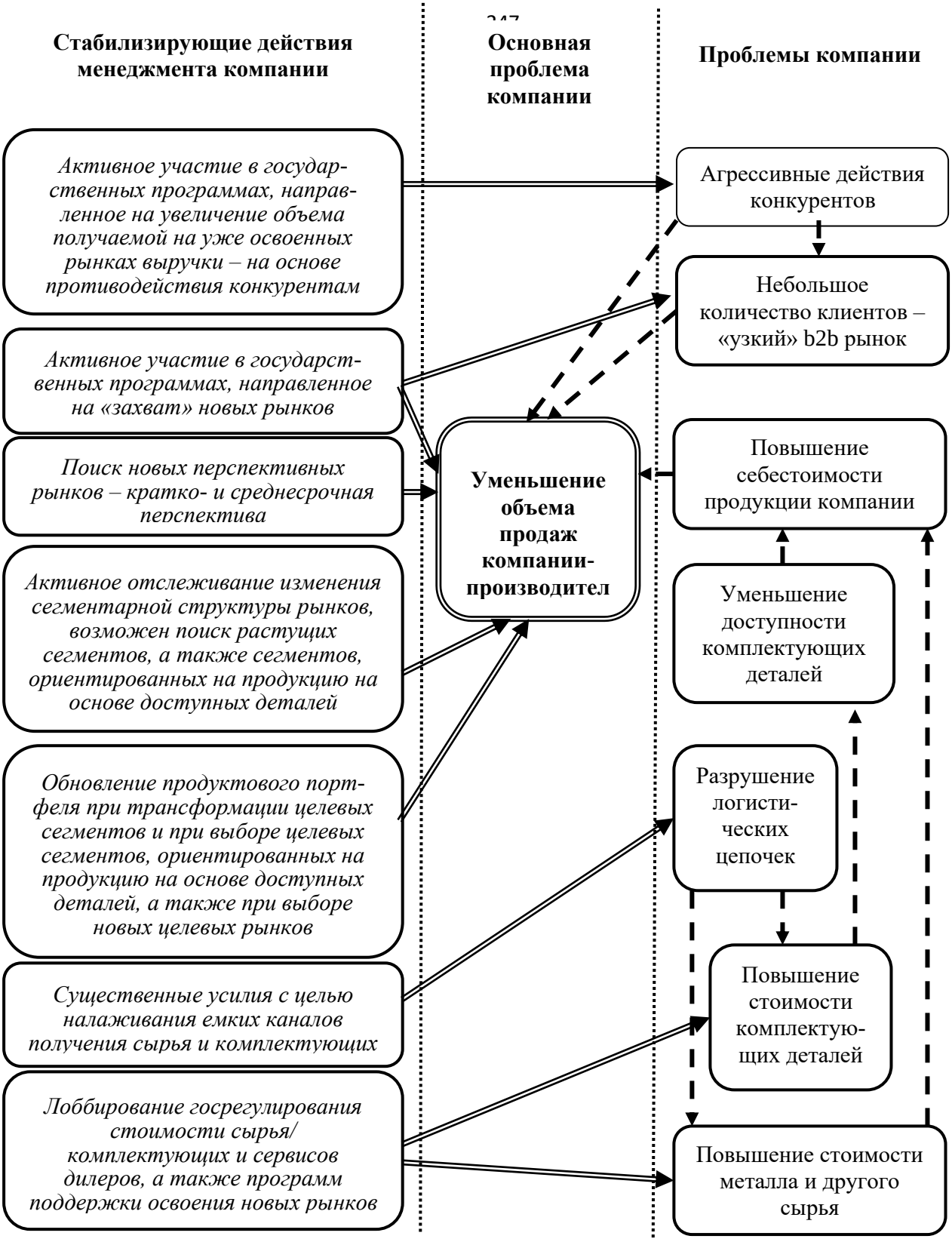
Примечание: разработано автором

Рисунок П.1 - Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Сохранение доли рынка» в условиях эффектив-ной государственной поддержки деятельности компаний-покупателей



Примечание: разработано автором

Рисунок П.2– Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Сохранение объема выручки» в условиях эффективной государственной поддержки деятельности покупателей



Примечание: разработано автором

Рисунок П.3. – Стабилизирующие действия менеджмента компании, направленные на достижение цели «Увеличение объема выручки» в условиях эффективной государственной поддержки деятельности покупателей

Приложение Р.

Результаты анализа содержимого Матрицы совместимости вторичных проекций первичной проекции «Получение субсидий производителем»

Анализ Матрицы совместимости вторичных проекций первичной проекции «Получение субсидий производителем» (данные таблицы К.5 приложения К) позволяет сделать выводы о том, что наиболее эффективно усиливать действия друг друга будут включенные в один сценарий следующие сочетания реакций влиятельных групп стейкхолдеров на фактор «Получение субсидий производителем»:

1) имеющие оценку совместимости друг с другом 5 (полная взаимная совместимость, взаимное стимулирование реализации проекций):

- Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,
- Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,
- Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,
- Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,
- Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,
- Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,
- Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,

− Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,

− Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,

− Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,

− Расширение дилерами географии бизнеса и Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей,

− Расширение дилерами географии бизнеса и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,

− Расчет регуляторами эффективности мер финансовой поддержки производителей и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,

− Расширение регуляторами программ регионального развития и Расширение регуляторами конкурсной основы предоставления поддержки производителей,

2) имеющие оценку совместимости друг с другом 4 (частичная взаимная совместимость, «облегчение» реализации каждой проекции под влиянием другой):

− Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих,

− Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции,

− Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих и Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих и Расширение дилерами ассортимента сервисов,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих и Расширение дилерами географии бизнеса,

− Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расширение дилерами ассортимента сервисов,

− Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расширение дилерами географии бизнеса,

− Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расширение дилерами географии бизнеса,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, Формирование поставщиками новых цепочек поставок и Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции (логичная цепочка действий только поставщиков),

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расширение дилерами ассортимента сервисов,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями и Расширение дилерами географии бизнеса,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расширение дилерами географии бизнеса,

− Увеличение поставщиками поставок сырья и комплектующих, Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями, Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расширение дилерами географии бизнеса (наиболее эффективная и логичная цепочка действий дилеров на активность поставщиков),

− Формирование поставщиками новых цепочек поставок, Расширение поставщиками ассортимента поставляемой продукции и Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями,

− Активизация дилерами закупок готовой продукции и работы с покупателями, Расширение дилерами ассортимента сервисов и Расширение дилерами географии бизнеса (активности только дилеров).