Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

###### **Факультет менеджмента**

###### **Кафедра общего и стратегического менеджмента**

###### **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

На тему: «Разработка стратегических альтернатив для организации, оказывающей психодиагностические услуги»

Студент группы № 422 Тасоева Мадина Давидовна

Руководитель ВКР

К.э.н., доцент Балаева О.Н.

Москва, 2014

# Оглавление

Оглавление 2

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы разработки стратегии организации 7

1.1 Понятие «стратегия». Пирамида разработки стратегий 7

1.2 Классификация стратегий 8

Стратегии роста 9

Стратегии стабильности 12

Стратегии отхода 15

1.3 Анализ внешней среды 16

Анализ макросреды 17

Анализ микросреды 19

1.3 Анализ внутренней среды 20

1.5 SWOT анализ 21

Глава 2. Разработка стратегических альтернатив для OOO «Центр Определения Способностей» 26

2.1 История психодиагностики в России 26

2.2 Описание OOO «Центр Определения Способностей» 30

2.3 Анализ внешней среды 43

Анализ макросреды 43

Анализ микросреды 46

Анализ конкурентов 47

2.4 Нерациональные стратегии 51

Стратегии роста 51

Стратегии стабильности и сокращения/отхода 55

2.5 Анализ внутренней среды 58

2.6 SWOT анализ 60

2.7 Рекомендации по стратегическому развитию 68

Заключение 71

Список использованной литературы 73

Приложение 76

Приложение 1. Организационная структура 76

Приложение 2. Анализ внешней среды. 5 сил Портера. 77

Приложение 3. МАТРИЦА ИГОРЯ АНСОФФА для определения стратегий роста компании ООО "Центр Определения Способностей" 81

«Организация без стратегии подобна кораблю без руля»

— Джоэл Росс и Майкл Коми

# Введение

Процесс принятия решений - это центральный пункт в теории управления. Однако в современном мире компании осуществляют свою деятельность в изменчивой, динамичной среде, факторы которой влияют в той или иной мере на результат принимаемых менеджментом фирмы решений (Soirinsuo & Mäkinen, 2011). В связи с этим залогом успешного принятия решений становится предварительное стратегическое планирование, ведь каждая компания представляет себя преуспевающей не только в течение ближайшего года, но и много лет спустя. Поэтому фирма определяет свою миссию и видение, ставит перед собой долгосрочные цели, которые отражают ее представление о себе и то, чего она хочет добиться.

Однако, несмотря на то, что каждый компетентный управленец понимает значимость стратегического мышления и установления долгосрочных целей, далеко не каждый понимает как их достичь. Данный вопрос включает в себя стратегия организации. Стратегия – это комплексный план управления, нацеленный на укрепление положения фирмы на рынке и обеспечение координации усилий, привлечение и удовлетворение потребностей клиентов, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей (Thompson & Strickland III, 2003). Зачастую проблемой компании является не отказ от стратегии, а неправильный ее выбор, что не позволяет добиться планируемого результата или может даже ухудшить текущее положение дел.

Осознание значимости стратегии для построения будущего фирмы в не полностью изученной и динамичной среде пришло еще в конце XXвека. На сегодняшний день ее разработка и реализация является неотъемлемой обязанностью любого руководителя высшего звена и руководителей отдельных подразделений (Sterling, 2003).

Таким образом, стратегия это определенный путь становления компании, способ ее изменения от нынешнего положения к тому, какой она представляет себя в будущем. Верное ее построение ведет к достижению глобальных целей, укреплению позиций и приобретению конкурентных преимуществ.

Нынешний темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что компании при разработки стратегии упускают из виду множество существенных факторов внешней и внутренней среды, которые способны повлиять на выбор той или иной стратегии и на результат ее реализации. Это приводит к искажению результатов.

В рамках данной работы выделяются основные этапы разработки стратегических альтернатив с использованием известных инструментов и моделей стратегического менеджмента. В результате исследования предлагаются рекомендации по стратегическому развитию для компании, функционирующей на рынке психодиагностических услуг. Данный рынок только начинает свое становление и постоянно развивается, поэтому его можно охарактеризовать как динамичный и на текущий момент недостаточно изученный. Следовательно, компаниям, работающим в этой сфере, особенно важно четко продумывать пути достижения своих долгосрочных целей, учитывая при этом факторы их внешней и внутренней среды. Кроме того, исследуемая компания находится на начальном этапе развития и ранее не занималась вопросом разработки стратегических альтернатив, акцентируя свое внимание на краткосрочных задачах. Это подтверждает важность результатов данного исследования для выбранной компании.

Таким образом, цель работы заключается в разработке стратегических альтернатив для организации, оказывающей психодиагностические услуги, на ближайшие 2-3 года.

**Объектом** исследования является Общество с Ограниченной Ответственностью «Центр Определения Способностей».

**Предметом** исследования являются стратегические альтернативы для ООО «Центр Определения Способностей».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Рассмотреть основные методы и инструменты стратегического анализа;
* Дать общую характеристику организации;
* Провести анализ внутренней и внешней среды;
* Определить стратегические альтернативы развития организации.

В соответствии с описанной выше логикой и задачами, работа разделена на две главы. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты разработки стратегических альтернатив, включая основную терминологию и классификацию стратегий, а также методология, которая будет использована во второй части работы. Вторая глава включает в себя анализ внешней и внутренней среды ООО «Центр Определения Способностей», на основе которого разрабатываются конкретные рекомендации по стратегическому развитию компании на ближайшие 2-3 года, другими словами, стратегические альтернативы, отображающиеся в заключении работы. Приложение включает дополнительную информацию о компании, а точнее ее организационную структуру, и вспомогательные инструменты, которые были использованы при анализе внешней среды фирмы.

# Теоретические основы разработки стратегии организации

## Понятие «стратегия». Пирамида разработки стратегий

Перед определением основных этапов разработки стратегических альтернатив необходимо прояснить, что в данной работе будет пониматься под термином «стратегия».

Существует огромное множество определений понятия «стратегия». Одни определяют стратегию как «комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, которая направлена на удовлетворение потребителей и достижение целей компании» [10, c. 32]. Другие рассматривают стратегию как определение главных долгосрочных целей организации и утверждение курса действий, распределение ресурсов, которые необходимы для достижения данных целей (Chandler, 1998). Помимо этого другие авторы добавляют необходимость учета внешних факторов и предвидения их изменений (Минцберг и др., 2001). Так или иначе все определения отражают главную мысль стратегического менеджмента о том, что компаниям необходимо обращаться от прогнозирования будущего к настоящему моменту времени для выявления оптимальных способов достижения их целей. Кроме того, в той или иной мере упоминается необходимость рационального распределения внутренних ресурсов для достижения этих целей.

Как уже упоминалось выше, разработка стратегии входит в функционал менеджеров не только высшего звена. В крупных диверсифицированных фирмах главные решения, которые касаются будущего организации, принимают корпоративные менеджеры, менеджеры функциональных отделов и оперативные менеджеры. Однако, для каждого уровня различаются разрабатываемые ими стратегии. В диверсифицированных компаниях стратегии бывают 4-х уровней: корпоративная стратегия для всего предприятия в целом, бизнес-стратегия для каждого направления деятельности организации, функциональная – для каждого функционального подразделения в рамках одного бизнеса и операционная, являющаяся наиболее конкретной и касающаяся только отдельных структурных единиц таких как завод или региональный отдел продаж. Эти четыре уровня составляют так называемую пирамиду разработки стратегии (Thompson & Strickland III, 2003).

В случае, если компания однопрофильная, данная пирамида сокращается до трех уровней, так как корпоративная стратегия совпадает с бизнес-стратегией, задача разработки которой ложится, соответственно, на плечи высшего менеджмента.

В данной работе стратегия будет пониматься именно как общая стратегия всей компании, это «комплекс мер и подходов для успешного функционирования фирмы с описанием путей создания ее стабильной и долгосрочной конкурентной позиции» [10, c. 32]. Говоря иначе, это меры и подходы, воспринимаемые менеджментом как целесообразные в данной конкретной ситуации, при существующих тенденциях в экономике, технологическом уровне, законодательной базе социально-демографических факторах, потребностях клиентов, и других факторах внешней среды организации. Правильно разработанная стратегия помогает приобрести существенное и устойчивое конкурентное преимущество.

## Классификация стратегий

Существуют различные классификации стратегий, однако в данной работе будет рассмотрена классификация эталонных/базовых стратегий, то есть которые описывают общее направление роста предприятия в целом, некоторые авторы называют их общими стратегиями (Алексеева, 1997) или корпоративными (общепринятыми) (Маркова и Кузнецова, 2011).

Стратегии подразделяются на три группы: стратегии роста, стратегии стабильности и стратегии отхода (Гурков, 2004):

***Стратегии роста*** (Ansoff, 1965)

1. Стратегия проникновения;
2. Стратегия развития рынка;
3. Стратегия развития товара;
4. Стратегия диверсификации;
5. Стратегия интеграции.

***Стратегии стабильности***

1. Стратегия паузы;

2. Стратегия осторожного продвижения;

3. Стратегия оставления без изменений;

4. Стратегия снятия прибыли.

***Стратегии отхода***

1. Стратегия сброса жира;

2. Стратегия частичного отказа от операционной независимости;

3. Стратегия частичной распродажи активов фирмы или долей в фирме;

4. Стратегия банкротства;

5. Стратегия ликвидации.

Ниже описаны более подробно каждые из них.

### Стратегии роста

Ансофф (1965) подразделяет стратегии роста на 4 типа:

1. ***Стратегия проникновения на рынок*** заключается в достаточно быстром расширении присутствия и сбыта существующих товаров/услуг организации на существующем рынке и обычно проявляется в виде увеличения продаж. Данная стратегия является наиболее распространенной среди компаний, которые стремятся увеличить долю своих товаров/услуг на текущем рынке. Наиболее известными инструментами реализации данной стратегии являются повышение качества товаров/услуг и расширение целевой аудитории путем привлечения новых клиентов, например, за счет рекламы. Добиться роста продаж можно также с помощью повышения частоты покупки товаров/услуг, разрабатывая программы лояльности, и увеличения объема покупки.

Ансофф (1987) рекомендует придерживаться стратегии проникновения, когда рынок можно охарактеризовать как быстрорастущий и еще не насыщенный.

1. ***Стратегия развития рынка*** подразумевает под собой осваивание компанией новых рынков с уже существующими у нее товарами/услугами , улучшая таким образом свои финансовые показатели в долгосрочной перспективе. Стратегия включает в себя адаптацию и выведение товаров/услуг фирмы на новые рынки. Для результативного осуществления стратегии развития рынка прежде всего требуется убедиться в том, что на этом рынке есть потенциальные клиенты для существующих товаров/услуг. Реализация стратегии может быть осуществлена за счет развития региональной сети и поиска новых уникальных каналов сбыта.
2. ***Стратегия развития товара*** – это такая стратегия роста, при которой компания сосредотачивает все свое внимание на предложении новых товаров/услуг на существующих рынках, на которых она уже функционирует. В этом случае клиенты уже знакомы с фирмой, ее основными продуктами, они имеют представление о ее имидже. Придерживаясь такой стратегии, фирма может выводить на рынок совершенно новые виды услуг, модифицированные стары или расширять свою ассортиментную линейку. Стратегия развития товара наиболее подходит организациям, которые являются высокотехнологичными, активно используют инновации.
3. В рамках ***стратегии диверсификации*** фирма выводит новый товар/услуги на новый для нее рынок. Данная стратегия является наиболее дорогостоящей и связана с наибольшими рисками. Обычно компании выбирают стратегию диверсификации в том случае, когда они больше не имеют возможности расти на текущих рынках или когда появляются очень привлекательные возможности захвата нового рынка с получением максимальной для организации выгоды и при маленьких рисках (Constantinides, 2006).

Существует и другая классификация стратегий, которая разделяет их на три типа (Виханский, 1998):

1. ***Концентрированный рост*** (Pearce & Harvey, 1990). Стратегия заключается в росте за счет изменения одного из нескольких факторов: продукт, рынок и технология. В первом случае, компания продвигает на новый рынок уже существующий у нее продукт, во втором – предлагает своим нынешним клиентам абсолютно новый продукт, и последняя ситуация подразумевает изменение технологию, например, производства товара или сбыта, для усиления позиции фирмы на текущем рынке с существующим товаром.
2. ***Интегрированный рост*** осуществляется путем объединения компании со смежными отраслями. Так фирма может поглотить либо своих поставщиком, либо дистрибуторов;
3. ***Диверсифицированный рост*** (Montgomery, 1994; Bowen & Wierseman, 2006) заключается в объединении производства различных отраслей. Диверсификация может быть *концентрированной*, когда фирма ищет новые возможности производства новых товаров/услуг на одной технологической базе с уже существующим продуктом. *Горизонтальная* диверсификация реализуется за счет поиска возможностей роста на текущем рынке за счет новых товаров на совершенно новой технологической базе. Последний вид диверсификации получил название *конгломеративной*, когда компания растет благодаря производству принципиально новых товаров/услуг на новой технологической базе, которые будут реализовываться на новых рынках.

Однако, если сравнивать данные классификации, можно прийти к выводу, что они рассматривают одни и те же типы стратегий. Концентрированный рост включает в себя три стратегии, которые по своему содержанию совпадают со стратегиями проникновения, развития товара и развития рынка. Стратегия диверсифицированного роста соответствует стратегии диверсификации, за исключением того, что в данной классификации она рассматривается более подробно. Добавляется лишь стратегия интегрированного роста.

### Стратегии стабильности

Стратегии стабилизации довольно часто не рассматриваются в процессе разработки и реализации стратегии. Однако, любая компания не будет расти постоянно. В некоторых ситуациях, увеличение продаж может привести к нарушению текущих условий дистрибуции или сбою нынешних систем производства. В таких случаях требуется приостановка роста. Альтернативные варианты такой приостановки представляют собой различные виды стратегий стабильности.

1. ***«Стратегия паузы»*** подразумевает специальную приостановку темпов роста дистрибуции товаров/услуг. Чаще всего компания выбирает такую стратегию, когда сталкивается с проблемой полной загрузки своих производственных и сбытовых мощностей. В случае, если фирма продолжит увеличивать их нагрузку, это может привести к сильному и быстрому росту удельных затрат, ухудшению качества товаров/услуг и снижению уровня обслуживания клиентов. Реализация такой стратегии обычно проявляется в виде:
   1. уменьшения затрат на директ маркетинг и, в частности, степени агрессивности рекламы;
   2. уменьшение комиссионных поставщикам и дистрибуторам с целью снижения их активности по привлечению новых заказов;
   3. увеличение цен на конкретные виды товаров для временного снижения количества клиентов. Другими словами, данная мера является «ценовой дискриминацией». Она часто используется для сглаживания спроса и снижения риска срыва различных систем, которыми пользуется компания, от пиковых нагрузок. Применяется в секторах, рассчитанных на массовый поток клиентов.
2. Главной целью ***стратегии «осторожного продвижения»*** является поддержание стабильной работы компании в благоприятных, но неопределенных перспективах. Менеджмент фирмы предполагает, что через полгода или даже раньше произойдет резкий подъем спроса. Для этого осуществляется подготовка к росту в виде, например, создания запасов сырья и материалов, проведения дооснащения производства, заключения предварительных контрактов с сотрудниками, которые придут в компанию лишь через определенное время при необходимости дополнительных трудовых ресурсах. Стратегия «осторожного продвижения» используется именно в случае, когда менеджмент фирмы надеется на скорое повышение спроса, опираясь на маркетинговые исследования и другую аналитику, однако не имеет возможность обосновать данную информацию путем экстраполяции.
3. ***Стратегия «без изменений»*** заключается в целенаправленном «замораживании» ситуации, включая условия существования компании на рынке. Фирма продолжает осуществлять обычные для нее мероприятия, например, рекламные кампании, поиск и найм новых сотрудников, ремонт оборудования фирмы и другие. Однако останавливается поток потенциальных инвестиций в увеличение мощностей, производство новых или совершенствованных видов товаров/услуг, захват новых сегментов рынка. В связи с этим важным для компании является сохранение существующих клиентов, создание их лояльности с помощью специальных маркетинговых программ, «дисконтных карт», систем скидок и других способов повышения частоты покупок.
4. ***Стратегия снятия прибыли*** продвигается дальше предыдущей стратегии. В процессе выполнения этой стратегии постепенно уменьшаются как перспективные, так и текущие денежные вложения в компанию. Первоначально, снижаются затраты на рекламу и на «хэд-хантинг», другими словами, переманивание сотрудников топовых позиций. После этого, начинается снижение расходов на переобучении сотрудников, снижаются долгосрочные социальные программы. Далее фирма начинает экономить на оборудовании, его ремонте, и продолжает уменьшать социальные программы для работников. Чаще всего менеджмент компании в такой ситуации живет надеждой на то, что она еще определенное время будет функционировать «по инерции» и покрывать свои издержки, выходя на рентабельность. Однако, такие надежды не всегда оправданы. Зачастую вместо сохранения ситуации на определенном уровне, наблюдается резкое ухудшение качества продукции и уровня обслуживания клиентов. Самый квалифицированный и опытный персонал, являясь и более информированным, быстро определяет переход бизнеса, организации к стратегии снятия прибыли и старается покинуть теряющую возможность роста компанию или перейти в более успешные отделы или организации. Остальные сотрудники показывают демотивацию, что, как следствие, приводит к снижению качества товаров и услуг и увеличивает удельные затраты.

### Стратегии отхода

Стратегии сокращения подразумевают постепенное или форсированное сворачивании бизнеса, а также высвобождение финансовых, материальных и других ресурсов для того, чтобы использовать их более оптимально.

Очевидно, что такие стратегии имеют наибольшую популярность среди фирм-аутсайдеров.

Относительно степени сворачивания бизнеса стратегии сокращения имеет смысл расположить в приведенном ниже порядке:

1. ***Стратегия «сброс жира»*** заключается предоставлении неуспешному бизнесу последнего шанса (Гурков, 2004), который представляет собой искусственное намеренное уменьшение накладных расходов, которое соответствует уменьшению удельных затрат и снижению цен на товары/услуги. Такие меры предпринимаются для того, чтобы с помощью низких цен привлечь такое количество клиентов, которое поспособствует загрузке производственных мощности и возвращению к стабильному существованию бизнеса.
2. ***Стратегия частичного отказа от операционной независимости*** реализуется за счет полного или частичного перехода стратегических вопросов развития и текущих стратегий бизнеса в чужие руки. Стратегии данного вида могут различаться по типу функций управления, над которыми теряется власть.
3. ***Стратегия частичной распродажи активов*** является одним из глубоких видов отхода, который имеет 2 формы:
   1. *распродажа финансовых активов* заключается в частичной или полной передаче акционерного капитала в другие руки;
   2. *распродажа материальных или нематериальных активов* заключается в продаже избыточных производственных помещений, оборудования, неиспользуемого сырья или неликвидных запасов готовых товаров.
4. ***Банкротство*** не всегда включается в классификацию стратегий сокращения, однако термин банкротство подразумевает высвобождение финансовых активов от своей организационной оболочки. В связи с этим, с такой точки зрения стратегию можно рассматривать как одну из стратегий выхода из бизнеса. Банкротство применимо в том случае, если бизнес оформлен в качестве отдельного юридического лица.
5. ***Ликвидация*** является последним видом высвобождения финансовых активов фирмы. Такая стратегия может быть применена и к юридически самостоятельному бизнесу, и к компаниям, которые только частично организационно обособлены. Последняя ситуация подразумевает реорганизацию юридического лица, т.е. собственника бизнеса.

## Анализ внешней среды

Как уже было отмечено выше, для того, чтобы иметь возможность принимать рациональные стратегические решения и в дальнейшем разработать стратегию для организации, требуется проанализировать внутренние особенности фирмы, такие как ее сильные и слабые стороны, и факторы внешней среды, которые могут иметь воздействие на фирму.

Таким образом, можно прийти к выводу, что начальным этапом разработки стратегии компании является анализ ее внешней среды, т.е. определение и изучение факторов, не подлежащих постоянному контролю руководства фирмы, но которые имеют существенное влияние на ее деятельность и на результат разработки и реализации стратегии. Основная цель анализа факторов внешней среды заключается в выявлении возможностей и угроз для компании со стороны ее внешнего окружения на данный момент и в будущей перспективе, основываясь на чем, осуществляется выявление стратегических альтернатив.

Анализ внешнего окружения включает в себя анализ микро- и макроокружения.

### Анализ макросреды

Целью анализа макросреды является определение и изучение тех событий, которые не могут быть изменены организацией, но которые влияют на успешность ee стратегии.

Обычно, для анализа макроокружения, определяют 4-е основных направления исследования: политико-правовое (могут также изучаться отдельно (Виханский, 1998)), экономическое, социокультурное (некоторые авторы разделяют их на две составляющие: демографическую и культурную(Aaker, 2004) и технологическое. Стоит более подробно рассмотреть каждое из направлений:

* ***Политико-правовые факторы***. Являются значимыми факторами, описывающими политическую ситуацию, включающие в себя поведение законодательных органов и судов по отношению к конкретному бизнесу, которое связано с налоговой политикой, законами по охране природы, антимонопольным законодательством, законодательством, защищающим права клиентов и т.д.
* ***Экономические факторы***. Данная группа факторов также существенно может повлиять на деятельность организации. Примерами таких факторов могут выступать: состояние мировой экономики, регулирование налогов, процентные ставки и т.п..
* ***Социокультурные факторы***. Данные факторы включают в себя определенные ценности и установки, которые могут влиять на осуществление деятельности фирмы. Их влияние на компанию определяется тем, что от данных факторов зависит специфика формирования представления o ведении бизнеса в той или иной сфере. Это может создать определенные ограничения или, наоборот, предоставить ряд возможностей для компании. Примерами таких социальных явлений могут быть: отношение людей к определенному виду товаров/услуг, сложившиеся традиции, демографические особенности населения, менталитет, повышения уровня образования населения и т.д.
* ***Технологические факторы***. При анализе этой группы факторов, определяется возможность своевременно выявить перспективы выпуска новых товаров или модификации существующей технологии производства и дистрибуции товаров/услуг.

Для проведения анализа макроокружения необходимо определить состояние факторов макросреды и возможность их изменения, а также их воздействие на деятельность организации. Для анализа макросреды компании зачастую используется PEST-анализ, название которого формируется из первых букв английских слов, которые описывают 4-е типа факторов внешней среды компании: политико-правовые факторы (Political-legal), экономические факторы (Economic), социальнокультурные факторы (Social) и технологические факторы (Technological).

Для осуществления PEST-анализа требуется составить таблицу, в которой будет указываться степень важности каждого фактора. Для выполнение данной задачи необходимо подвергнуть каждый из факторов экспертной оценке по следующим критериям: вероятность наступления (от 0,1-го – слабо вероятно до 0,3-х – наиболее вероятно), значимость данного фактора для отрасли (0,3 – очень важен, 0,2 – средне важен, 0,1 – слабо важен), влияние на фирму (0,3 - высокое, 0,2 - среднее, 0,1 - слабое) и направленности его влияния на организацию (+1 - позитивное, -1 - негативное). Оценка, полученная с помощью перемножения всех этих экспертных оценок по каждому отдельному фактору, является показателем степени его значимости этого фактора для организации. Результаты PEST- анализа помогают произвести оценку внешнего окружения компании и воспользоваться данными, полученными с помощью этого анализа, при разработке стратегии фирмы.

### Анализ микросреды

Микросреда состоит из различных групп стейкхолдеров, которые заинтересованы в основной деятельности компании, непосредственно воздействующие на нее или находящиеся под ее прямым воздействием (Маркова и Кузнецова, 2011). На основании анализа микросреды, можно ценить привлекательность рынка, сформировать представление о его динамике, о возможностях и угрозах, которые он представляет для фирмы (Aaker, 2004).

Для анализа микросреды исследуемой компании в данной работе используется модель 5 сил Портера, которая включает в себя, соответственно, 5 элементов ближнего окружения фирмы (Porter, 1979):

* ***Уровень внутриотраслевой конкуренции****.*  Напряженность и уровень интенсивности конкуренции среди компаний, функционирующих на рынке, зависит от их числа, размера их долей, существование эффекта масштаба и от высоты барьеров входа на рынок и выхода с него.
* ***Угроза входа новых игроков***. М. Портер (1979) говорит о том, что практически на любом рынке могут появиться потенциальные конкуренты, входящие на рынок с увеличением прибыли на нем. Вход этих потенциальных игроков в значительной мере зависит от высоты барьеров входа (невозвратные издержки, наличие эффекта масштаба, налаженные каналы сбыта и отношения с поставщиками т.д.). Благодаря анализу данных факторов можно определить интенсивность конкуренции в будущем.
* ***Товары-субституты(заменители)***. Для изучения данного фактора производится анализ угрозы производства товаров или услуг, которые являются такими же качественными как и товары или услуги компании, но, например, по более низким ценам. Другими словами, анализ данной угрозы позволяет определить, есть ли риск того, что потребитель переключится с товара фирмы на товар-заменитель ее конкурентов.
* ***Рыночная власть поставщиков***. В соответствии с данной моделью, при маленьком количество поставщиков, при их независимости от конкретной отрасли и в силу ряда других причин, поставщик приобретает власть, что позволяет ему устанавливать неоправданно высокие цены и демонстрировать оппортунистическое поведение.
* ***Рыночная власть покупателей***. Главное внимание здесь уделяется возможности клиентов влиять на цены устанавливаемые компаниями и изменять условия покупки продукции. Уровень власти покупателей зависит от объема покупок относительно оборота продавца, количества других игроков на рынке, a также его возможности отказаться от покупки товаров определенной компании.

## Анализ внутренней среды

Как уже было сказано ранее одним из основных критериев правильно разработанной стратегии является оптимальное распределение ресурсов. Кроме того, для построения той или иной стратегии компании необходимо понимать свои сильные и слабые стороны по отношению к конкурентам. В связи с этим в работе будет использоваться SNW-анализ.

**SNW-анализ**

Данный анализ является наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды организации, в части SW – рассмотрение компании с точки зрения ее сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон. Однако не всегда характеристики и элементы компании являются определенно лучше или хуже таких же характеристик конкурентов, поэтому в подход SW была добавлена компонента N, означающая нейтральную позицию (Арутюнова, 2010).

Нейтральная позиция заключает в себе среднерыночное состояние. Чтобы победить в борьбе с конкурентами в некоторых ситуациях фирме бывает достаточно быть лучше лишь по одной ключевой характеристики, при этом по остальным находится в позиции N.

Алгоритм применения SNW анализа заключается в составлении списка основных характеристик компании, после чего среди них выделяют сильные и слабые стороны, а также те элементы, которые имеют нейтральную позицию (Марченко, 2011).

## SWOT анализ

Для интеграции факторов внешней и внутренней среды компании используется SWOT анализ (Зуб, 2007). Он заключается в оценке сильных и слабых сторон компании и ее внешних возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — соответственно сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы). Такой анализ упрощает взгляд на окружение компании, позволяя разработать стратегические альтернативы для того, чтобы усилить преимущества, снизить недостатки, нивелируя угрозы и пользуясь внешними возможностями; позволяет быстро оценить стратегическое положение компании.

Как было сказано выше, при разработке стратегии для компании нужно добиться обеспечения соответствия ее внутренних сильных и слабых сторон ее внешнему окружению. Разработанные альтернативы стратегического развития должны обеспечивать оптимальное распределение ресурсов организации, использование возможностей внешней среды и устранение угроз.

Томпсон и Стрикланд (2003) предлагают представленный ниже примерный список характеристик, экспертная оценка которых приведет к формированию набора слабых и сильных сторон фирмы, а также списка потенциальных возможностей и угроз для нее со стороны внешней среды.

***Сильные стороны:***

• Высокое качество товаров/услуг;

• Достаточные финансовые ресурсы;

• Высококвалифицированный персонал;

• Положительный имидж среди клиентов;

• Высокая доля на рынке;

• Инновационный подход в функциональных сферах деятельности компании;

• Возможность получения экономии от масштаба;

• Защищенность от сильного конкурентного давления;

• Уникальная технология;

• Преимущества в издержках;

• Наличие инновационных способностей;

• Наличие большого опыта ведения бизнеса на рынке.

***Слабые стороны***:

• Отсутствие четко определенных стратегических направлений;

• Ухудшающаяся позиция на рынке;

• Устаревшее оборудование, технологии;

• «Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами» [10, с. 231];

• Отсутствие необходимой квалификации и компетентности сотрудников организации;

• Плохой контроль процесса реализации стратегии;

• Нерациональное использование ресурсов;

• Уязвимость относительно конкурентного давления;

• Отставание в области разработок и исследований;

• Узкая ассортиментная линия;

• Слабая осведомленность о рынке;

• Низкий инновационный потенциал;

• Финансовая нестабильность;

• Маленький размер рекламного бюджета.

***Потенциальные возможности:***

• Охват новых рынков или сегментов рынка;

• Расширение ассортимента;

• Повышение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

• Производство дополнительных сопутствующих продуктов;

• Вертикальная или горизонтальная интеграция;

• Изменение потребительских предпочтений;

• Увеличение темпов рынка.

***Угрозы:***

• Вход новых игроков на рынок;

• Увеличение продаж товаров-субститутов;

• Замедление темпов роста рынка;

• Неблагоприятная политика правительства;

• Увеличивающееся конкурентное давление;

• Потеря преимущества услуг компании;

• Снижение доходов потребителей;

• Изменение потребительских предпочтений;

• Неблагоприятные демографические изменения.

Компания может добавить в каждую из четырех частей списка дополнительные характеристики внешней и внутренней среды, отражающие в лучшей степени сложившуюся ситуацию, в которой она функционирует, или ситуацию в будущем, которая может возникнуть.

После составления конкретного списка сильных и слабых сторон фирмы, внешних угроз и возможностей для нее, необходимо установить связи между ними. Для выявления этих связей строится матрица SWOT (Рис. 1).

**Матрица SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Внешние возможности:**  **1… 2… 3…** | **Внешние угрозы:**  **1… 2… 3…** |
| **Сильные стороны**  **1… 2… 3…** | Поле СИВ | Поле СИУ |
| **Слабые стороны**  **1… 2… 3…** | Поле СЛВ | Поле СЛУ |

**Рис. 1**

Слева выделяются 2 ячейки (сильные и слабые стороны), которые заполняются сформированными ранее списками преимуществ и недостатков компании. Верхняя часть матрицы представляет собой 2 ячейки, в одну из которых записываются потенциальные возможности для компании, а в другую угрозы. На пересечении данных блоков формируются 4 поля: СИВ (сильные стороны и возможности); СИУ (сильные стороны и угрозы); СЛВ (слабые стороны и возможности); СЛУ (слабые стороны и угрозы). В каждом из полей рассматриваются возможные комбинации и с помощью экспертной оценки определяется степень их важности. Результатом этих мероприятий является выделение тех факторов и их комбинаций, которые будут учитываться при разработке стратегии развития компании. Относительно комбинаций в поле СИВ, рекомендуется разрабатывать стратегию по применению преимуществ для получения максимальной выгоды от возможностей внешней среды. Для поля СЛВ рациональна стратегия, включающая в себя использование возможностей для нивелирования или уменьшения недостатков фирмы. Поле СИУ включает комбинации, для которых лучше всего применять стратегии, которые подразумевают использование сильных сторон компании для предотвращения угроз, в то время как для комбинаций, находящиеся в поле СЛУ, наиболее подходящей является такая стратегия, которая позволит фирме устранить свои слабости и, в то же время, попытаться нивелировать нависшую над ней угрозу.

Разрабатывая стратегические альтернативы, необходимо не забывать о том, что возможности и угрозы могут переходить в противоположное значение. Например, возможность, которую компания вовремя не использовала, может стать для нее угрозой, если ей воспользуется ее конкурент. Или, наоборот, успешно нивелированная угроза может открыть для фирмы новые возможности, если конкуренты не смогли преодолеть данную угрозу.

# Разработка стратегических альтернатив для OOO «Центр Определения Способностей»

Как уже было сказано выше, корпоративная стратегия организации должна соответствовать ее внешней среде, так как ее факторы непосредственно влияют на компанию и предопределяют ее дальнейший успех. Следовательно, первоначально для последующей разработки стратегических альтернатив необходимо в общих чертах сформировать представление о рынке психодиагностических услуг и его основных характеристиках.

## История психодиагностики в России

Зарождение психодиагностики в России произошло благодаря развитию экспериментальной психологии примерно в 90х годах XIX века. Первые научные психодиагностические работы начали появляться уже в первую декаду XX века, основываясь на запросах психологов-практиков. Эти работы были связаны с такими именами, как А.Н. Бернштейн, А.П. Нечаева и другие. Начало XX века также можно охарактеризовать как период, когда психодиагностика была популяризована в России, чему поспособствовала буржуазно-демократическая революция в 1917 году, а также совершенствование психотехники в России. Однако, через некоторое время в связи с постоянной критикой методик психодиагностических тестов было сформулировано Постановление ЦК ВКП(б) «О педологических извращениях в системе Наркомпросов», что привело к практически полной остановке развития теоретических и практических работ в данной сфере больше чем на три десятилетия. Лишь 60-х годах снова был замечен интерес к психодиагностике. Возможности для возрождения психодиагностических исследований появились в таких областях как педагогика и психология труда, где психодиагностика динамично развивалась до 1936 года. За счет развития такого инновационного на тот момент времени направления как программированное обучение начинают осуществляться психодиагностические исследования в направлении психологии труда.

Официальное разрешение на создание и использование тестов, а также на развитие психодиагностики, было получено в 1969 году. В марте этого года на Центральном совете Общества психологов СССР психодиагностика была определена как одна из наименее развитых областей психологии, которая определенно нуждается в проведении исследований. Большинство психологов восприняли данное решение как «разрешение на тесты», которое все так ждали. После распада СССР начинается новый этап истории психодиагностики. Данная область начинает медленно развиваться благодаря снятию многих запретов (Пичугова, 2010).

На данный момент, несмотря на то, что развитие психодиагностики и профессиональной ориентации в России поддерживается государством, в этой сфере наблюдается определенный кризис. Можно выделить ряд признаков и причин этого кризиса, среди которых:

1. Очень маленькое в России число психологов, которые являются квалифицированными разработчиками психодиагностических тестов;
2. Нехватка полноценных российских методик по психодиагностике, которые были бы способны выступить в качестве конкурентов для известных иностранных методик;
3. Низкий уровень психодиагностической культуры психологов, которые используют тесты;
4. Порочная практика свободного распространения и использования методик психодиагностики, которая сложилась в России;
5. Слабая психодиагностическая подготовка специалистов-психологов в России (Батурин и др., 2008).

Однако, стоит отметить, что постоянное развитие технологий, которое так активно поддерживается и пропагандируется сейчас в нашей стране, повлияло и на психодиагностику. Такая наука как дерматоглифика, которая занимается изучением признаков узоров на коже ладонной стороны кистей с помощью специального сканера с целью выявления физиологических и психологических особенностей человека, вносит инновационные методики в сферу психологической диагностики. Кроме того, уже существующие методики также постоянно совершенствуются. Психологи-эксперты понимают, что нынешние техники устаревают, в связи с чем разрабатывают новы. Однако, не все из них получают сертификацию.

На данный момент времени состояние рынка психодиагностических и профориентационных услуг можно описать как кризисное. Во-первых, в России нет четких стандартов профориентации, во-вторых, многие методики психодиагностики еще не сертифицированы, что усложняет процесс осуществления деятельности компаний в данной сфере. Таким образом, на рынке представлено очень маленькое количество компаний, которые готовы быть первопроходцами и действовать в отсутствии определенных шаблонов, разрабатывая собственные методы психодиагностики, а также определяя и удовлетворяя потребности клиентов. В основном на рынке доминируют организации, оказывающие бытовые услуги, в том числе психодиагностические, однако это не является их приоритетным направлением. Также присутствуют частные психологи-практики и государственные центры поддержки населения (Рис.2) (Гречишкина, 2006). В связи с указанными сложностями, рынок является недостаточно изученным. Стоит также отметить социальный фактор, выраженный в скептическом отношении российского населения к подобного вида услугам и в наличии неких стереотипов: «Психолог – это психиатр» - обращение к психологу обязательно связано с наличием каких-либо психических расстройств, заболеваний; «Дерматоглифика – это хиромантия» - недоверие людей новым техникам и методикам психодиагностики; «Только я сам могу разобраться в себе» - отрицание людей в необходимости психологических услуг, так как многие считают, что лучше них никто не может знать их самих, их проблемы; низкая осведомлённость населения относительно психологических услуг и другое.

**Структура рынка психодиагностических услуг**

**Рис. 2**

Исходя из вышесказанного, можно говорить о низком уровне конкуренции на описываемом рынке, маленьком количестве средних по размеру игроков, отсутствии крупных игроков. Несмотря на недоверие к осуществляемым на рынке услугам, они не имеют субститутов, так как решение психологических проблем и проблем выбора профессии и путей дальнейшего развития человека может быть достигнуто только с помощью психодиагностики. Однако, рынок не является достаточно изученным, а услугам присуща высокая степень неопределенности. Это ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам, в свою очередь, затрудняет продвижение данных услуг на рынок.

## Описание OOO «Центр Определения Способностей»

Полное наименование организации: Организация с Ограниченной Ответственностью «Центр Определения Способностей». Сокращенное фирменное наименование: OOO «Центр Определения Способностей».

Компания была основана в сентябре 2013 года психологом-практиком как центр профессиональной ориентации для детей и подростков, с целью создания, совершенствования и популяризации инновационных методик психодиагностики человека.

Центр Определения Способностей - компания, предоставляющая услуги профессиональной ориентации, включающие в себя комплексную диагностику потенциала клиента с целью определения дальнейших путей его развития, опираясь и используя новейшие методики в области медицины и психологии. Кроме того, команда экспертов-психологов постоянно разрабатывает собственные техники и находит индивидуальный подход к каждому клиенту.

Услуги центра предназначены для родителей, которые заботятся о своих детях и их будущем, помогая им в выборе сферы образования и дальнейшей профессии. Для тех, кто понимает, что методики профессиональной ориентации должны развиваться вместе с обществом, и что старые техники уже не актуальны. Центр помогает своим клиентам найти ответы на такие вопросы как:

* Какие мои сильные стороны?
* Как я могу их развить?
* Правильный ли выбор профессии я сделал?
* Стоит ли что-то менять в жизни? И как?

**Основной деятельностью** компании является сопровождение клиента от выявления его возможностей до формирования стратегии их развития и дальнейшего профессионального выбора. Компания предоставляет следующий спектр услуг в зависимости от потребностей и запросов клиента:

* Комплексная диагностика;
* Игры;
* Консультация;
* Биометрическое тестирование + консультация.

**Основные виды деятельности**

Компания предоставляет свои услуги как для частных клиентов, так и для корпоративных. Целевая аудитория ООО «Центр Определения Способностей» среди частных клиентов – это родители и их дети школьного возраста, подростки и взрослые. Корпоративными клиентами компании являются школы и фирмы, а конкретнее отдел HR, который взаимодействует с компанией с целью повышения качества найма сотрудников и определения их потенциальных возможностей и мотивации.

***Услуги компании:***

*Частные клиенты*

Компания предоставляет разнообразные *услуги для детей и подростков:*

1. Книга Личности

2. ПрофИгра «Мой Компас»

3. ПрофВыбор

4. Биометрическое исследование

5. Диагностика способностей

6. «Комфортно в школе»

7. «Сквозь тернии к звездам»

8. «К школе ГОТОВ»

9. Тестирование интеллекта

10. Экспресс-тестирование

Данные услуги представляют собой в основном психологическую диагностику с целью выявления проблем конкретного человека и его потенциальных возможностей с помощью психологических методик, тестирований. Услуга корректируется и адаптируется под запрос клиента. Биометрическое тестирование – это способ определения особых характеристик человека по его биометическим данным-отпечаткам пальцев (дерматоглифика).

*Услуги для взрослой аудитории* имеют отличие лишь в дополнительных характеристиках и в несколько измененном комплекте психологических методик. Помимо диагностики клиента определяются пути его дальнейшего развития.

1. Книга Личности

2. Биометрическое исследование

3. Консультация

4. Диагностика способностей

5. Тестирование интеллекта

6. Экспресс-тестирование

***Корпоративные клиенты***

*Школы и компании*

Корпоративными клиентами фирмы являются школы, которым предлагаются услуги по работе с целыми классами для определения их ролей в будущей жизни и профессии через игру, а также компании, которые стремятся ускорить процесс подбора квалифицированного персонала и повысить мотивацию уже работающих в компании сотрудников.

Помимо предоставления услуг клиентам компания занимается разработкой собственных методик психологической диагностики совместно с РАН и в ближайшем будущем разрабатывает стандарты профессиональной ориентации в России совместно с организациией «РосМолодежь».

**Нынешнее состояние компании**

После формирования представления о компании в целом, необходимо проанализировать главные составляющие элементы данной организации.

Согласно модели «7С» все аспекты деятельности компании можно охарактеризовать через 7 элементов, внутренних факторов фирмы, что позволит в дальнейшем определить точки дисбаланса в организации и путем возможного изменения этих элементов достичь ее главную цель. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники фирмы, стиль.

Рассмотрим ООО «Центр Определения Способностей» через призму данной модели.

***Стратегия***

На данный момент времени, в связи с тем, что компания создана относительно недавно и главной задачей ее руководства является выход на окупаемость, четкая стратегия организации отсутствует. То есть никто не занимался вопросом стратегического развития данной организации, лишь примерно определены основные долгосрочные цели и поставлены краткосрочные цели. Отдел стратегического развития был создан лишь несколько месяцев назад, следовательно, только начал выполнять свои функциональные обязанности.

***Совместно разделяемые ценности, видение, миссия***

*Видение компании*

OOO «Центр Определения Способностей» стремится сформировать базу из более чем 1 000 000 клиентов и стать лидером на рынке психодиагностических услуг, развивая свой бизнес на территории России.

*Миссия компании:*

"Мы направляем на путь успеха, открывая генетические возможности каждого"

*Ценности Компании:*

* Достоверность и профессионализм  
  *(нам Вы можете доверять, потому мы профессионалы);*
* Научность и технологии   
  *(все, что мы говорим , основано на фактах и результатах исследований; только проверенная информация для Вас);*
* Стремление к развитию  
  *(нам важно Ваше будущее, именно поэтому мы строим его вместе с Вами).*

*Цели*

Компания планирует добиться получения положительной прибыли в ближайшем году путем повышения выручки на 15%. В долгосрочные цели компании входит распространение услуг в других регионах, помимо Москвы и Московской области, а также популяризация сферы дерматоглифики и развитие и внедрение таких новых методик психодиагностики как биометрическое тестирование.

***Корпоративная культура***

Атмосфера в коллективе ООО «Центр Определения Способностей» достаточно спокойная, что помогает продуктивной деятельности компании. Наличие неформального общения и готовность взаимодействовать также позволяет охарактеризовать данный коллектив с положительной стороны.

Если рассматривать организационную культуру компании относительно типологии корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна, то в данном случае будет преобладать рыночная культура с элементами адхократии.

Как адхократию организацию характеризует наиболее адекватное реагирование на интенсивно меняющиеся внешние условия. Организация старается подходить к делу творчески, браться за интересные и сложные задачи. Таким образом, можно сказать, что компания старается быть новатором, быстро адаптироваться к новым возможностям. Как, например, сотрудничество с РАН (Российская Академия Наук).

***Сумма навыков***

Навыки – это способности как самой организации в целом, так и знания ее руководства и сотрудников.

По причине того, что компания находится на начальном этапе своего развития, она еще не обладает достаточным опытом функционирования на рынке. Однако, благодаря сотрудничеству с другими организациями, такими как компания «InfoLife», РосМолодежь, РАН, ООО «Центр Определения Способностей» имеет стремление к инновациям.

Кроме того, компания является достаточно гибкой в связи с отсутствием большого количества уровней иерархии, высокой степенью взаимодействия отделов и сотрудников компании и постоянному изменению и совершенствованию технологий. Это позволяет ей быстро адаптироваться под влияние внешней среды.

*Конкурентными преимуществами* компании можно выделить:

* Постоянное совершенствование методик;
* Широкий спектр услуг;
* Адаптация услуг под клиента;
* Использование уникальных технологий (биометрическое исследование);
* Высококвалифицированный персонал.

Если говорить о ценных и уникальных ресурсах компании, ее специфических знаниях, то они будут более подробно описаны в процессе анализа внутренней среды организации.

***Организационная структура***

Компания «Центр Определения Способностей» существует менее года, соответственно, находится на первом этапе ее жизненного цикла и количество сотрудников составляет всего 15 человек. Так как организация является малой, ее структура является линейно-функциональной. Она состоит из линейных подразделений. Эти подразделения помогают руководителю в принятии конечных решений путем проявления каждого компетенций в своей области. Линейно - функциональная структура включает в себя также специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а только помогают соответствующему руководителю в выполнении некоторых функций, особенно, функций стратегического планирования и анализа. Такие подразделения и называют функциональными. В ООО «Центр Определения Способностей» такими подразделениями являются, например, АХО, отдел стратегического развития.

Одним из достоинств такой структуры можно назвать достаточно глубокую проработку стратегических вопросов. Некоторыми недостатками линейно-функциональной структуры можно выделить, например, тенденции к чрезмерной централизации управления. Однако, данная организация не сталкивается с такой проблемой благодаря тому, что является небольшой, и процесс передачи информации и быстрой адаптации к внешним условиям не усложняется. Кроме того, каждое звено может быть заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы. Несмотря на это, в данной компании не наблюдается такой проблемы. Это зависит от того, что количество сотрудников компании небольшое, и взаимоотношения внутри коллектива дружественные, в связи с чем, все подразделения работают слаженно на благо предприятия в целом.

***Системы и процедуры***

*Система мотивации*

Денежная мотивация заключается в получении процента от привлеченного клиента. Однако, данная система имеет ярко выраженный недостаток. В связи с тем, что не весь персонал имеет прямое отношение к продажам и, соответственно, привлечению клиентов, можно сделать вывод о том, что для получения данного бонуса некоторые сотрудники должны были выполнять функциональные обязанности другой позиции. Изначально такая схема была введена для ускоренного расширения базы клиентов и повышения выручки, но на практике это демотивировало сотрудников выполнять качественно даже свои непосредственные обязанности.

Неденежная мотивация в компании в основном заключается в признании и равном отношении к каждому сотруднику. Руководством компании создана атмосфера, способствующая генерации идей. В начале каждой недели проводятся собрания всего персонала, где обсуждаются достигнутые результаты, задачи на ближайшее будущее, а также приветствуется выдвижение любых идей. Каждый сотрудник имеет возможность участвовать в разработке решений, даже не касающихся его сферы деятельности, если его мнение будет аргументировано и будет принято его коллегами.

Основными мотиваторами сотрудников компании были выявлены самовыражение, признание и другие недежные факторы, так как компания пока не имеет возможности выплачивать высокие заработные платы и денежные бонусы.

*Информационная система*

Для мониторинга выполнения задач сотрудниками, а также для обмена информацией компания использует систему bitrix24.ru — облачная версия 1С-Битрикс: «Корпоративный портал». 1С-Битрикс: Корпоративный Портал — это программный продукт для создания внутрикорпоративного информационного ресурса. Данная система позволяет передавать необходимую информацию дистанционно, что упрощает процесс осведомления всех сотрудников с важными документами и событиями в компании.

***Состав персонала***

Как уже было указано выше, в компании работает около 15 человек, в которые входит генеральный директор, менеджер по персоналу, менеджеры по продажам, психологи-эксперты, последние представляют собой особую ценность для компании, так как именно они формируют и продают услуги организации.

Все сотрудники организации – это молодые, амбициозные люди, которые стремятся к постоянному совершенствованию как самих себя, так и компании в целом. Кроме того, они обладают достаточными компетенциями, каждый в своей области, что позволяет им успешно выполнять свои функциональные обязанности. Среди сотрудников стоит отметить высокую сплоченность и высокий уровень взаимодействия, как уже было сказано ранее. Все сотрудники обращаются друг к другу на «ты», что не является признаком не уважения, а, наоборот, убирает барьеры в общении и повышает легкость во взаимодействии руководителей и подчиненных.

В компании также постоянно проводятся различные мастер-классы, в которых участвуют все сотрудники, включая генерального директора. Провести такое мероприятие может любой работник. Поскольку каждый является экспертом в своей области, он может поделиться определенными навыками и знаниями со своими коллегами и даже с руководством. Это позволяет повысить компетенции персонала без дополнительных затрат, а также сплотить коллектив.

***Стиль руководства. Контроль***

*Стиль*

Делая вывод из характеристик организации, описанных выше, очевидно, что руководство компании придерживается консультативного стиля принятия решений. Руководитель принимает самостоятельно стратегические решения и, доверяя своим подчиненным, делегирует им ряд тактических и оперативных решений. Кроме того, сотрудники также имеют право высказать свое мнение даже относительно решений, связанных с долгосрочными целями. Лимитированное участие работников в процессе разработки и принятия решений используется для их мотивации.

**Анализ основных финансовых показателей**

В связи с отсутствием возможности разглашения финансовых документов, в данном разделе будут описано состояние компании как результат анализа этих документов без указания конкретных величин финансовых показателей.

ООО «Центр Определения Способностей» использует на данный момент 40% собственных средств и 60% привлеченных средств инвестора.

Анализируя финансовые показатели компании, следует отметить, что на данный момент компания покрывает свои затраты только за счет инвестированных средств. Наиболее высокие затраты отмечены в первый месяц работы организации, связанные с созданием сайта, прайс-листа и собственного бренда и др., далее сумма издержек показывает относительную стабильность.

Выручка с каждым месяцем увеличивается за исключением декабря 2013-го г. и января 2014-го г. и за весь период с сентября 2013-го по апрель 2014-го гг.. составила около ХХХ тыс. руб. В период с февраля по апрель компания показывает стабильные финансовые результаты. Каждый месяц компания получала выручку более ХХ тыс. руб.. Хочется отметить, что несмотря на относительно стабильные положительные показатели, компания все же не покрывает затраты за счет собственных средств и прибыль, даже с учетом инвестиций, очень низка. Кроме того, с мая 2014го года компания теряет финансирование со стороны инвестора и вынуждена покрывать расходы лишь за счет собственной выручки и субсидирования государства как субъект малого предпринимательства.

**Постановка проблемы**

На данный момент компания, находясь на начальном этапе развития, столкнулась с проблемой выбора направления дальнейшего развития, которое помогло бы достижению главной на текущий период цели – повышение выручки и выход на окупаемость. Благодаря широкому спектру психодиагностических услуг и большому количеству областей данной сферы, где организация может проявить себя, процесс осуществления данного выбора усложняется. Компании необходимо рационально использовать и распределять свои ресурсы, так они сильно ограничены. В связи с тем, что компания находится на начальном этапе роста у нее недостаточно средств для реализации всех возможных путей ее развития. Однако, ресурсы – это всего лишь один из факторов, которые влияют на данный выбор.

Итак, необходимо выявить симптомы проблемы и разграничить их с непосредственно самой проблемой.

**Симптомы проблемы:**

* Финансовая неустойчивость;
  + Непокрытие издержек;
  + Низкая выручка.
* Маленькая база клиентов;
* Малая доля на рынке.

**Проблема**

Определение проблемы является ключевым фактором, влияющим на дальнейшую судьбу организации. В данном случае на самом начале развития компании неправильное постановка проблемы может привести к отсутствию возможности дальнейшего существования. Причиной такой ситуации является отсутствие четко сформированной стратегии, которая оптимально соответствовала бы внешней среде и внутренним ресурсам компании. Как уже было отмечено, несмотря на то, что определены конкретные краткосрочные цели, они не отражают будущего фирмы, ее потенциальных возможностей и перспектив.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что главная проблема организации заключается в *отсутствии осознания, куда и каким образом ей необходимо двигаться.* В течение целого года своего существования компания не раз меняла свое видение, цели и сферы деятельности. Лишь по истечение этого периода, руководство компании смогло определиться, что представляет собой компания и понять сформулированную выше проблему.

**Схема решения проблемы**

Для решения данной проблемы было решено определить несколько возможных стратегических альтернатив развития компании на ближайшие три года, реализация которых должна привести к повышению выручки, выходу на окупаемость и в дальнейшем максимизации прибыли. Причиной данного решения является тот факт, что компания имеет довольно размытое представление будущего и, несмотря на достаточно четко поставленные краткосрочные цели, не знает каким путем можно их достичь. Все это говорит о том, что компания нуждается в определенной стратегии, для выбора которой, необходимо в первую очередь разработать несколько стратегических альтернатив.

## Анализ внешней среды

Для последующей разработки стратегических альтернатив необходимо проанализировать внешнюю среду организации, как макро-, так и микросреду.

### Анализ макросреды

Для описания макросреды компании был проведен PEST-анализ:

Так как существует 4 группы факторов, было определено, что входит в каждую из них:

*Экономические факторы:*

* Экономический спад;
* Рост темпа инфляции;
* Рост реальных доходов населения.

*Социокультурные факторы:*

* Рост образования населения;
* Изменение потребительских предпочтений;
* Отношение потребителей к услугам отрасли;
* Изменения в тенденциях образа жизни.

*Политико-правовые факторы:*

* Законодательное регулирование (Новые законодательные акты);
* Снижение налоговых ставок;
* Усложнение требований для сертифицирования методик психодиагностики.

*Технологические факторы:*

* Новые виды психодиагностических техник;
* Усовершенствование оборудования (для биометрического тестирования).

**Таблица 1**

**Экспертный анализ факторов макросреды ООО «Центр Определения Способностей»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Состояние фактора макросреды** | **Вероятность наступления** | **Важность для отрасли** | **Влияние на организацию** | **Направленность влияния фактора на организацию** | **Степень важности** | |
| **Политико-правовые факторы** | | | | |  | | |
| Законодательное регулирование (Новые законодательные акты) | 0,3 | 3 | 3 | +1 | **2,7** | |
| Снижение налоговых ставок | 0,3 | 1 | 1 | +1 | **0,3** | |
| Усложнение требований для сертифицирования методик психодиагностики | 0,2 | 2 | 2 | -1 | **-0,8** | |
|  |  |  |  |  |  | |
| ***Экономические факторы*** | | | | |  | | |
| Экономический спад | 0,2 | 2 | 2 | -1 | **-0,8** | |
| Рост темпа инфляции | 0,2 | 2 | 2 | -1 | **-0,8** | |
| Рост реальных доходов населения | 0,3 | 2 | 2 | +1 | **1,2** | |
|  |  |  |  |  |  | |
| ***Социокультурные факторы*** | | | | |  | | |
| Изменение потребительских предпочтений | 0,2 | 2 | 2 | ±1 | **±0,8** |
| Рост образования населения | 0,2 | 1 | 1 | +1 | **0,2** |
| Отношение потребителей к услугам отрасли | 0,3 | 3 | 3 | ±1 | **+2,7; -2,7** |
| Изменения в тенденциях образа жизни | 0,25 | 3 | 3 | -1 | **-2,25** |
|  |  |  |  |  |  |
| ***Технологические факторы*** | | | | |  | | |
| Новые виды психодиагностических техник | 0,3 | 3 | 3 | +1 | **2,7** | |
| Усовершенствование оборудования (для биометрического тестирования) | 0,2 | 1 | 2 | +1 | **0,4** | |

Таким образом, выделяем следующие факторы макросреды, имеющие наибольшую степень важности. Среди положительно воздействующих на организацию:

* Законодательное регулирование (Новые законодательные акты). Государство активно поддерживает развитие сферы психодиагностики, в особенности профессиональной ориентации, что упрощает осуществления деятельности компаниям на рынке;
* Отношение потребителей к услугам отрасли. Большинство жителей России скептически относятся к такому роду услуг, если повысится их осведомленность и изменится их отношения к ним, это значительно расширит рынок, увеличит клиентскую базу и повысит прибыль компаний;
* Разработка новых видов психодиагностических техник. Сертификация новых методик предоставляет компаниям бОльший выбор способов осуществления деятельности.

Среди отрицательно воздействующих:

* Отношение потребителей к услугам отрасли. В свою очередь, если потребители поменяют свое отношение в сторону еще большего недоверия, рынок не сможет выйти из кризисного состояния из-за отсутствия потребителей;
* Изменения в тенденциях образа жизни.

Можно сделать вывод о том, что экономические факторы имеют в целом наименьшее значение для организации.

### Анализ микросреды

Для определения влияния факторов микросреды с целью дальнейшей разработки стратегических альтернатив был проведен анализ внешней конкурентной среды компании с помощью модели 5 сил М.Портера, который показал следующие результаты (см. Приложение 2):

1. Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей. У данных услуг нет заменителей.
2. Средний уровень внутриотраслевой конкуренции, обусловленный средним уровнем насыщения рынка, медленно растущим темпом развития и низким уровнем дифференциации товара.
3. Высокий уровень угрозы входа новых игроков. Отсутствие крупных игроков на рынке, низкий уровень разнообразия товара и другие показатели ненасыщенности рынка могут привлечь новых игроков.
4. Средний уровень угрозы ухода клиентов. Товар компании частично уникален, при этом покупатель будет переключаться на услуги другой компании только при значимой разницы в цене.
5. Средний уровень влияния поставщиков. В данном случае поставщиками будут являться разработчики методик психодиагностики. Их влияние неоднозначно в силу ряда причин. С одной стороны, в стране на данный момент мало профессионалов, предлагающих сертифицированные методики, что сужает выбор и повышает зависимость компании от них. С другой стороны, неприменимость методик ни к одной другой отрасли повышает ее приоритетность для поставщика, снижая его влияние. Кроме того, разработчиками методик могут выступать эксперты самой компании, делая ее абсолютно независимой от поставщиков.

Следовательно, для компании стоит выделить, в первую очередь, такой фактор внешней микросреды как угроза входа новых игроков на рынок. Однако, стоит также обратить внимание на уровень внутриотраслевой конкуренции, влияние клиентов и поставщиков, как на потенциальные угрозы для компании.

### Анализ конкурентов

На сегодняшний день на рынке функционирует около 50 организаций, предоставляющих относительно схожий перечень услуг, таких как психологическая диагностика, профессиональная ориентация, консультации с психологом по личному запросу и многое другое.

Как уже было отмечено ранее, на рынке также существуют организации, предоставляющие бытовые услуги, в том числе психодиагностические, некоммерческие государственные организации – профориентационные центры, и частные психологи-практики, деятельность которых практически невозможно зафиксировать, так как она не является стабильной. Их доля на рынке существенна и составляет более 80%.

Что касается именно компаний, в число которых попадает ООО «Центр Определения способностей», следует выделить пять наиболее известных и успешных фирм:

* Центр тестирования и развития ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ при МГУ
* Plan B
* Центр профориентации Натальи Грейс
* Центр профориентации "ПрофГид" Эльмиры Давыдовой
* Столичный центр профориентации «Разумный выбор»

Данные организации являются прямыми конкурентами ООО «Центр Определения Способностей». Они предоставляют схожие услуги по сравнительно одинаковым ценам и направлены на одну целевую аудиторию. Залогом успеха данных компаний является сотрудничество со всевозможными организациями, такими как центры образования, учебные заведения, центры досуга, и медийность.

**Центр тестирования и развития ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ при МГУ**

Центр тестирования и развития «Гуманитарные технологии» был основан в 1996 году на базе факультета психологии МГУим.М.В. Ломоносова. По решению Учёного совета университета в соответствии с приказом ректора за данным центром были закреплены функции психологического и профориентационного тестирования и консультирования. На протяжении практически 20 лет Центр создал определенный положительный имидж и приобрел узнаваемость среди целевой аудитории.

Миссия Центра заключается в профессиональной помощи в выборе и принятии жизненно важных решений. Основными направлениями деятельности Центра являются профориентация в школьников и студентов, карьерное консультирование, индивидуальное и семейное психологическое консультирование, развивающие тренинги для детей и взрослых, а также разработка и стандартизация психологических, профориентационных, диагностических методик и техник. Средняя стоимость разовой двухчасовой консультации составляет 3 000руб.

Сотрудниками Центра являются квалифицированные психологи-консультанты, кандидаты и доктора психологических наук. Центр постоянно совершенствуется и разрабатывает собственные методики психодиагностики, диагностические профориентационные комплексы тестирования и другие технологии.

Центральный офис «Гуманитарных технологий» находится в Москве. Помимо него функционируют более 200 региональных Представительств в России и ближнем зарубежье.

**Plan B**

Центр профориентации подростков от 13 до 18 лет и взрослых. Центр был создан относительно недавно, в начале 2013 года, однако уже успешно осуществляет свою деятельность, активно продвигая свои услуги через свой официальный сайт, социальные сети и с помощью партнеров.

Немногочисленная команда высококвалифицированных специалистов компании предоставляет достаточно ограниченный спектр услуг и не использует инновационные методики психодиагностики. В перечень услуг компании входит профессиональная ориентация взрослых и подростков, карьерное консультирование и различные коучинги по личному запросу клиента. Средняя стоимость разовой полуторачасовой консультации составляет 6 000 руб. На данный момент компания осуществляет свою деятельность в двух городах: в Москве и Санкт-Петербурге.

**Центр профориентации Натальи Грейс**

Центр предоставляет достаточно ограниченный спектр профессионально ориентационных услуг на протяжении более чем 5 лет. Профориентация проходит в виде трехчасовой консультации, разработанной по собственной методике Натальи Грейс. Стоимость такой консультации превышает 10 000 руб. Консультации могут проводиться как вживую на территории Москвы, так и онлайн, что расширяет целевую аудиторию.

Центр активно продвигает свои услуги через интернет с помощью видео-тренингов на различных сайтах и групп в социальных сетях.

Несмотря на положительные отзывы от клиентов, Центр заработал репутацию плохого работодателя, эксплуатирующего своих сотрудников.

**Центр профориентации "ПрофГид" Эльмиры Давыдовой**

Центр был создан в 2008 году консультантом по профессиональной ориентации - Эльмирой Давыдовой. На данный момент Центр предлагает услуги профориентации для детей и взрослых. Средняя стоимость двухчасовой консультации составляет около 4 000 руб.

Небольшая команда психологов-консультантов компании являются профессионалами в своей сфере и успешно осуществляют свою деятельность в Центре. Кроме того, они проводят различные тренинги и семинары как на телевидении, так и на площадках своих партнеров от лица Центра, что позволяет Центру быть все более узнаваемым среди потенциальных клиентов.

Центр не имеет региональных представительств и функционирует исключительно на территории Москвы.

**Столичный центр профориентации «Разумный выбор»**

«Разумный выбор» - это негосударственная проектная организация, которая сотрудничает со школами с 2007 года. Сотрудниками данного методического центра являются 2 докторов и 6 кандидатов наук, а также 12 квалифицированных консультантов-психологов.

Центр предоставляет услуги профориентации и психологического консультирования для детей и взрослых. Стоимость одной полуторачасовой консультации составляет около 2 000руб.

Продвижение услуг организации происходит исключительно за счет партнерства с образовательными учреждениями;

Центр не имеет региональных представительств за пределами Москвы.

Данное описание основных конкурентов компании позволит в дальнейшем проанализировать ее внутреннюю среду, то есть определить ее преимущества и недостатки методом сравнения основных характеристик фирмы с аналогичными характеристиками ее конкурентов.

## Нерациональные стратегии

### Стратегии роста

Прежде чем разрабатывать стратегические альтернативы необходимо отбросить очевидно не подходящие для конкретной организации стратегии на основе уже проведенного анализа внешней среды и общей характеристики компании.

В соответствии с классификацией стратегий из матрицы И.Ансоффа и основываясь на представленном выше общем описании компании и ее внешней среды, то есть условиях, в которых она осуществляет свою деятельность, ниже проанализированы 4 стратегии роста компании и выделены те из них, которых ООО «Центр Определения Способностей» не имеет смысла придерживаться.

1. Первой стратегией является ***стратегия проникновения***, основная идея которой заключается в увеличении доли уже существующих товаров/услуг компании на текущем рынке. Обычно придерживание данной стратегии проявляется в стремлении увеличить объем продаж. Главными инструментами могут быть: повышение качества товаров/услуг, производительности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов , например, за счет маркетинга. Повысить объем продаж можно также с помощью увеличения частоты использования товара/услуги или увеличения объема потребляемого товара/услуги клиентом. Чтобы сделать вывод о том, насколько данная стратегия является подходящей для конкретной компании, были описаны следующие ее составляющие элементы и факторы ее внешней среды(см. Приложение 3):

* Уровень потребления услуг фирмы среди целевой аудитории – ниже, чем в среднем по рынку;
* Частота использования услуг целевой аудиторией – умеренна;
* Уровень знания бренда – ниже, чем в среднем по рынку, так как компания только недавно начала осуществлять свою деятельность;
* Услуги фирмы имеют ряд конкурентных преимуществ по сравнению со схожими услугами ее конкурентов;
* Присутствует возможность получения инвестиций.

**Вывод:** Стратегия проникновения возможна для компании, то есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Организация имеет возможность развить существующий товар на существующем рынке.

2. ***Стратегия развития рынка*** заключается в адаптации и выведении существующих товаров/услуг фирмы на новые рынки. Данная стратегия может быть реализована в виде географической, территориальной экспансии, использовании новых каналов распределения, поиске новых клиентов. Для установления ее соответствия конкретной организации были проанализированы следующие факторы внешней среды фирмы и составляющие элементы компании:

* Количество игроков на рынке – рынок средне насыщен, то есть функционирует не более 100 фирм, предоставляющих схожие услуги;
* Входные барьеры на новом/еще не освоенном рынке – барьеры практически отсутствует, так как выход на рынок не связан с большими невозвратными издержками, отсутствует эффект масштаба и др. Основные сложности, с которыми сталкивается компания, это необходимость получения сертификации для применения собственных методик и некоторый уровень лояльности клиентов к уже функционирующим на рынке фирмам;
* Темпы роста неосвоенного рынка – темп роста можно охарактеризовать как растущий, однако замедляющийся;
* Уникальность услуг фирмы - услуги компании имеют ряд конкурентных преимуществ;
* Наличие дополнительного капитала у фирмы – компания не обладает дополнительным капиталом, что не усложняет возможность выхода на новые рынки.

**Вывод:** Стратегия развития рынка возможна для компании, опираясь на произведенный анализ в рамках модели И.Ансоффа, так как, например, выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Однако, стоит учитывать внутренние ресурсы компании, которые сильно ограничены, что явно помешает реализации данной стратегии в ближайшее несколько лет.

3. ***Стратегия развития товара*** – это предложение новых товаров/услуг на текущем рынке. В рамках данной стратегии предполагается выведение на рынок совершенно новых услуг, модифицированных старых или расширение ассортимента. Факторы внешней среды и характеристики компании , влияющие на принятие решения о возможности выбора данной стратегии:

* Растущий, но замедляющийся темп роста рынка;
* Достаточно большой размер текущего рынка;
* Существующие услуги на данный момент не являются устаревшими;
* Уровень внутриотраслевой конкуренции низкий, в связи с низкой концентрацией;
* Присутствует высокая угроза входа новых игроков, так как рынок развивающийся и привлекательный для новичков;
* Существует зависимость успеха компаний, функционирующих на рынке, от инновационности их услуг и их постоянного совершенствования;
* Низкий уровень обновления ассортимента у конкурентов.

**Вывод:** Стратегия развития товара вероятна, то есть у компании есть возможность расширения ассортимента и ввода новой категории услуг – биометрического исследования. Однако, стоит учитывать внутренние ресурсы компании, возможно, она не обладает всеми ресурсами и возможностями к реализации данной стратегии.

4. ***Стратегия диверсификации*** – это выведение принципиально нового товара/услуги на новый для фирмы рынок.

Оценка факторов внешней и внутренней среды компании:

* Растущий, но замедляющийся темп роста рынка;
* Низкий уровень конкуренции;
* Отсутствие у компании дополнительных денежных средств для развития своего бизнеса;
* Компания не обладает большим опытом ведения бизнеса;
* Существует возможность роста и развития компании на текущем рынке.

**Вывод:** Стратегия диверсификации не возможна для компании. У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.

Таким образом, можно говорить о том, что для ООО «Центр Определения Способностей» не подходят стратегия диверсификации и стратегия развития рынка.

### Стратегии стабильности и сокращения/отхода

Однако, помимо стратегий роста корпоративные стратегии классифицируют также на стратегии стабильности и стратегии сокращения. Среди них тоже необходимо выделить те, которые стоит отбросить уже на начальных этапах разработки стратегических альтернатив еще до анализа внутренней среды компании.

Стратегии стабильности, как уже было описано в первой части данной работы, включают в себя четыре вида стратегий:

1. Пауза;
2. Осторожное продвижение;
3. Оставление ситуации без изменений;
4. Снятие прибыли.

Анализируя ООО «Центр Определения Способностей» с точки зрения ее жизненного цикла, можно говорить о том, что она находится на этапе младенчества, приближаясь к этапу роста. На данном этапе компания нуждается в притоке денежных средств, а объем продаж растет замедленным темпом. Таким образом, становится очевидным, что большинство стратегий стабильности в данной ситуации для компании будет не рационально:

* ***Стратегия снятия прибыли***, которая заключается в прекращении инвестиций в продукт, не разумна. Она подразумевает, прежде всего, снижение затрат на рекламу и обучение или переобучение персонала. Руководство, выбравшее данную стратегию, обычно рассчитывает на то, что бизнес еще какое-то время будет существовать «по инерции». Однако, на текущий момент времени выбор данной стратегии для ООО «Центр Определения Способностей» может быть приравнен к прекращению своего существования, так как, чтобы осуществлять свою деятельность, ей сейчас необходимо привлекать клиентов с помощью рекламы и квалифицированных сотрудников.
* ***Стратегия «без изменений»*** также не подходит компании, поскольку главной ее идеей является сохранение текущей ситуации на рынке и «замораживание» условий существования компании. Следуя данной стратегии, организация продолжает свою текущую деятельность и проводит обычные мероприятия, но останавливает инвестиции в совершенствование продуктов, освоение новых сегментов рынка и т.д. Основной целью является достижение лояльности существующих клиентов. Однако, учитывая тот факт, что компания не так давно начала свою деятельность, ее клиентская база не велика. Следовательно, добиваться лояльности в данном случае нет смысла, так как это все равно не сможет существенно увеличить объемы продаж и выручку.
* ***Стратегия «пауза»*** означает намеренную приостановку темпов роста сбыта и рациональна, когда производственные и сбытовые мощности фирмы уже достигают пределов использования. Для достижения этой цели организации могут повышать цены на некоторые виды товаров/услуг, снижать объемы прямой рекламы и другое. Очевидно, что у анализируемой компании пока нет потребности в выборе данной стратегии.
* ***Стратегия «осторожного продвижения»*** подразумевает под собой поддержание стабильной работы компании в благоприятных, но неясных перспективах. Менеджмент компании рассчитывает на резкое увеличение спроса примерно через полгода и осуществляет подготовку к росту. Данная стратегия возможна для компании, так как она не означает полную или частичную остановку ее деятельности, отказ от роста или прекращение инвестиций.

**Вывод:** Итак, из 4 стратегий стабилизации, в дальнейшем в работе для конкретной компании будет рассматриваться исключительно стратегия «осторожного продвижения».

Среди стратегий сокращения/отхода выделяют:

1. Сброс жира;
2. Частичный отказ от операционной независимости;
3. Частичная распродажа активов;
4. Банкротство;
5. Ликвидация.

Стратегии отхода подразумевают постепенное или форсированное сворачивание бизнеса и высвобождение финансовых и других ресурсов для их более продуктивного использования.

Очевидно, что данные стратегии предназначены для фирм-аутсайдеров. ООО «Центр Определения Способностей» нельзя отнести к таким фирмам. Кроме того, у нее есть потенциальные возможности роста, увеличения объема продаж и выручки. Таким образом, стратегии отхода являются для нее неподходящими и не будут рассматриваться в дальнейшем в данной работе.

## Анализ внутренней среды

Помимо факторов внешней среды на выбор путей развития компании влияет и ее внутренняя среда. В связи с этим был проведен SNW анализ для определения сильных и слабых сторон организации c целью дальнейшего правильного построения стратегических альтернатив. При проведении данного анализа производилась оценка состояния внутренней среды организации с использованием следующих градаций: сильные (strength), нейтральные (neutral), слабые (weakness) стороны (Жданкин, 2013), а также ранжирование данных факторов внутренней среды, принятое менеджерами компании. Результаты данного анализа для ООО «Центр Определения Способностей» представлены в Таблице 2.

**Таблица 2**

**Результаты SNW анализа для ООО «Центр Определния Способностей»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Значимые параметры в деятельности организации** | Рейтинг факторов | **S** | **N** | **W** |
| Качество | 1 | ✓ |  |  |
| Уровень предоставления услуг и взаимоотношения с клиентом после покупки | 19 | ✓ |  |  |
| Ориентация на потребителя | 3 |  | ✓ |  |
| Имидж компании | 20 | ✓ |  |  |
| Уровень знания услуг компании на рынке | 6 |  |  | ✓ |
| Неразвитая региональная сеть | 4 |  |  | ✓ |
| Готовность рекомендовать услуги компании знакомым | 5 |  | ✓ |  |
| Гибкость в отношении ценовой политики | 23 |  | ✓ |  |
| Способность устанавливать более высокие цены | 14 |  |  | ✓ |
| Чувствительность целевой аудитории к росту цен | 22 |  | ✓ |  |
| Широта выбора предлагаемых услуг | 7 | ✓ |  |  |
| Наличие собственных методик | 9 | ✓ |  |  |
| Наличие инновационных способов психодиагностики | 10 | ✓ |  |  |
| Качество креатива и рекламных материалов | 8 |  | ✓ |  |
| Уникальность каналов продвижения | 21 |  |  | ✓ |
| Размер рекламного бюджета | 12 |  |  | ✓ |
| Возможность инвестирования в развитие | 15 |  |  | ✓ |
| Скорость принятия решений | 16 | ✓ |  |  |
| Мобильность компании на рынке | 13 | ✓ |  |  |
| Квалификация персонала | 2 | ✓ |  |  |
| Количество персонала | 26 |  |  | ✓ |
| Мотивация и вовлеченность персонала | 25 | ✓ |  |  |
| Текучесть кадров | 17 |  | ✓ |  |
| Условия труда | 18 |  | ✓ |  |
| Организационная структура | 24 |  | ✓ |  |
| Финансовая устойчивость | 11 |  |  | ✓ |

Таким образом, как видно из Таблицы 2, сильными сторонами компании являются в соответствии с их рейтингом:

1. Качество услуг;
2. Квалификация персонала;
3. Широкий ассортимент;
4. Наличие собственных методик;
5. Наличие инновационных способов психодиагностики;
6. Мобильность компании;
7. Высокая скорость принятия решений;
8. Уровень предоставления услуг и взаимоотношения с клиентом после покупки;
9. Имидж;
10. Высокая мотивация и вовлеченность персонала.

К слабым сторонам фирмы относятся в соответствии с их ранжированием следующие семь факторов:

1. Неразвитая региональная сеть;
2. Уровень знания услуг компании на рынке;
3. Финансовая неустойчивость;
4. Размер рекламного бюджета;
5. Неспособность устанавливать более высокие цены;
6. Возможность инвестирования в развитие;
7. Уникальность каналов продвижения.

Отсутствие развитой региональной сети стоит на 1ом месте. Следующим по списку фактором является слабый уровень знания услуг компании на рынке, что говорит о потребности в более активном продвижении услуг фирмы с целью узнаваемости бренда потенциальными клиентами в будущем. Финансовая неустойчивость организации занимает третью позицию и так далее. Данные выводы в дальнейшем будут заложены в основу разработки путей развития компании.

## SWOT анализ

Для интеграции выявленных данных, а также для определения более точных путей развития компании, был проведен SWOT анализ, представляющий собой анализ потенциальных возможностей и угроз для компании с точки зрения ее сильных и слабых сторон.

На основе уже выявленных с помощью SNW анализа сильных и слабых сторон компании были выделены те из них, которые представляют для организации особую значимость, то есть те, которые могут значительно повлиять на степень удовлетворенности клиентов, прибыль организации и которые способны создать конкурентное преимущество для фирмы.

**Таблица 3**

**Выделение наиболее важных для компании сильных и слабых сторон**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Сильные стороны** | **Повышает ли удовлетворенность клиента?** | **Повышает ли прибыль компании?** | **Создает ли отличие от конкурентов?** |
| 1 | Качество услуг | + | + | + |
| 2 | Квалификация персонала | + | + | - |
| 3 | Широкий ассортимент | + | + | + |
| 4 | Наличие собственных методик | - | + | + |
| 5 | Наличие инновационных способов психодиагностики | + | + | + |
| 6 | Мобильность компании | - | + | + |
| 7 | Высокая скорость принятия решений | - | + | + |
| 8 | Уровень предоставления услуг и взаимоотношения с клиентом после покупки | + | + | - |
| 9 | Имидж | + | + | + |
| 10 | Высокая мотивация и вовлеченность персонала | + | + | - |
|  | **Слабые стороны** | **Снижает ли удовлетворенность клиента?** | **Снижает ли прибыль компании?** |  |
| 1 | Неразвитая региональная сеть | + | + |  |
| 2 | Уровень знания услуг компании на рынке | + | + |  |
| 3 | Финансовая неустойчивость | + | + |  |
| 4 | Размер рекламного бюджета | - | + |  |
| 5 | Неспособность устанавливать более высокие цены | - | + |  |
| 6 | Возможность инвестирования в развитие | + | + |  |
| 7 | Уникальность каналов продвижения | - | - |  |

Далее были определены и проранжированы внешние возможности и угрозы для компании, а также выделены те из них, которые имеют наиболее существенное значение для нее. Значимость факторов определялась на основе возможности их влияния на удовлетворенность клиентов и прибыль компании, а также существования ресурсов на реализацию возможностей и вероятности в течение ближайших 5 лет возникновения угроз.

**Таблица 4**

**Факторы внешней среды, являющиеся возможностями для компании**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы** | **Рейтинг** |
| Возможность выхода на новые региональные рынки сбыта (географическая экспансия) | 1 |
| Рост доходов населения | 2 |
| Новые потребители на текущих рынках (Расширение целевой аудитории) | 5 |
| Увеличение объема покупки (комплекс услуг) | 4 |
| Более дешевое и целевое продвижение продукта за счет сотрудничества с центрами доп. образования | 6 |
| Улучшение экономического и политико-правового климата. | 7 |
| Уход наиболее влиятельных игроков | 8 |
| Отношение потребителей к услугам отрасли | 3 |
| Разработка новых видов психодиагностических техник | 9 |

**Таблица 5**

**Выделение наиболее значимых для компании возможностей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента?** | **Может ли возможность увеличить прибыль компании?** | **Есть ли ресурсы на реализацию данной возможности?** |
| 1 | Возможность выхода на новые региональные рынки сбыта (географическая экспансия) | + | + | - |
| 2 | Увеличение объема продаж за счет роста доходов населения | + | + | + |
| 3 | Увеличение объема продаж за счет изменения отношения потребителей к услугам отрасли | + | + | + |
| 4 | Увеличение объема покупки (комплекс услуг) | - | + | + |
| 5 | Новые потребители на текущих рынках (Расширение целевой аудитории) | + | + | + |
| 6 | Более дешевое и целевое продвижение продукта за счет сотрудничества с центрами доп. Образования | + | + | + |
| 7 | Улучшение экономического и политико-правового климата. | + | + |  |
| 8 | Уход наиболее влиятельных игроков | - | + |  |
| 9 | Разработка новых видов психодиагностических техник | + | + | + |

**Таблица 6**

**Факторы внешней среды, являющиеся угрозами для компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направление поиска** | **Варианты** | **Рейтинг** |
| Изменения целевой аудитории, способные привести к отказу от услуг компании | Изменение предпочтений | 7 |
| Снижение дохода аудитории | 4 |
| Изменения в тенденциях образа жизни | 2 |
| Изменение отношения к услугам отрасли | 1 |
| Изменение требований к продукту | 6 |
| Изменения внешней среды могут, способные привести к снижению спроса на услуги компании | Ужесточение правового регулирования | 9 |
| Усложнение требований для сертифицирования методик психодиагностики | 8 |
| Ухудшение экономического положения в стране | 5 |
| Ужесточение конкуренции | Вход крупных игроков | 10 |
| Появление более дешевых аналогов | 11 |
| Потеря преимущества услуг компании (Копирование конкурентами) | 3 |

**Таблица 7**

**Выделение наиболее значимых для компании угроз**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **УГРОЗЫ** | **Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента?** | **Может ли угроза снизить прибыль компании?** | **Угроза возникнет в течении 5 лет?** |
| 1 | Изменение отношения к услугам отрасли | + | + | + |
| 2 | Изменения в тенденциях образа жизни | + | + | + |
| 3 | Потеря преимущества услуг компании (Копирование конкурентами) | + | + | + |
| 4 | Снижение дохода аудитории | - | + | - |
| 5 | Ухудшение экономического положения в стране | - | + | - |
| 6 | Изменение требований к продукту | + | + | - |
| 7 | Изменение предпочтений | + | + | - |
| 8 | Усложнение требований для сертифицирования методик психодиагностики | - | + | - |
| 9 | Ужесточение правового регулирования | - | + | + |
| 10 | Вход крупных игроков | + | + | + |
| 11 | Появление более дешевых аналогов | + | + | - |

Таким образом, на основе выделенных потенциальных возможностей, угроз, сильных и слабых сторон компании, был составлен SWOT анализ.

**Таблица 8**

**SWOT анализ для ООО «Центр Определения Способностей»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ВОЗМОЖНОСТИ | | | | | УГРОЗЫ | | | |  |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **1** | **2** | **3** | **4** |  |
|  |  | Рост доходов населения | Изменение отношения к услугам отрасли | Новые потребители на текущих рынках | Улучшение экономического и политико-правового климата | Разработка новых видов психодиагностических техник | Изменение отношения к услугам отрасли | Изменения в тенденциях образа жизни | Потеря преимущества услуг компании | Вход крупных игроков |  |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Качество услуг | +2 | +3 | +2 | +1 | +2 | +1 | +1 | +1 | +1 | **+14** |
| **2** | Широкий ассортимент | +1 | +2 | +2 | +1 | +1 | -1 | 0 | 0 | +1 | **+7** |
| **3** | Наличие инновационных способов психодиагностики | +2 | 0 | +1 | 0 | +2 | 0 | 0 | +1 | +2 | **+8** |
| **4** | Имидж | +1 | +2 | +3 | +1 | +2 | -1 | +1 | 0 | +2 | **+11** |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Неразвитая региональная сеть | -1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -3 | -2 | **-7** |
| **2** | Уровень знания услуг компании на рынке | 0 | -2 | -2 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -3 | **-10** |
| **3** | Финансовая неустойчивость | -2 | -1 | -1 | 0 | -1 | -2 | -1 | -2 | -2 | **-12** |
| **4** | Отсутствие возможности инвестирования в развитие | -1 | -2 | -2 | -1 | -3 | -2 | -2 | -3 | -3 | **-19** |
|  |  | **+2** | **+2** | **+3** | **0** | **+3** | **-6** | **-1** | **-7** | **-4** |  |

С точки зрения сильных и слабых сторон компании, главным образом, необходимо сосредоточить свое внимание на таких угрозах как изменение отношения клиентов к услугам отрасли в сторону бОльшего недоверия и потеря преимущества, уникальности своих услуг, так как именно они представляют для фирмы наибольшую опасность. Если компания не воспользуется разработками новых психодиагностических методик и возможностью охвата новых потребителей на текущем рынке, а также не будет дифференцировать свой продукт и продвигать его, в скором времени это можно существенно ослабить ее позицию на рынке и снизить ее финансовые показатели. Неразвитая региональная сеть в наименьшей степени отрицательно сказывается на компании, что говорит о том, что на данный момент нет серьезной потребности в выходе на новые регионы. Это может лишь еще больше пошатнуть финансовое положение фирмы, увеличив ее расходы, и не принести ожидаемой прибыли.

Пути стратегического выбора можно выявить на основе SWOT анализа путем определения зон положительной и отрицательной синергии.

**SO – сильные стороны и возможности**

Преимущества компании, связанные с характеристиками товара, а также положительный имидж компании способствуют получению выгод путем использования возможностей, связанных с появлением новых потенциальных клиентов и разработкой новых методик психодиагностики.

**ST – сильные стороны и угрозы**

Сильные стороны организации позволят устранить угрозу появления новых игроков на рынке, а также изменения тенденций в образе жизни потребителей. Однако, угроза потери преимущества услуг компании по отношению к конкурентам может быть серьезной проблемой, возникновение которой вероятно по той причине, что рынок постоянно совершенствуется и многие существующие методики устаревают, а услуги теряют свою ценность. Для устранения данной проблемы компании необходимо постоянно развивать и модифицировать спектр предлагаемых услуг, следить за развитием технологий, развивать компетенции в инновационной и исследовательской областях.

В связи с тем, что реализация таких мер может быть затратной, наиболее подходящий путь развития компании на ближайшее время будет основан на подготовке фирмы к «сопротивлению» внешним угрозам, накапливании и оптимизации ресурсов, как денежных, так и человеческих.

**WO – слабые стороны и возможности**

Недостатки компании могут быть нивелированы за счет использования потенциальных возможностей. Однако, для реализации некоторых из них могут потребоваться существенные финансовые средства. В связи с этим, компании необходимо соответствующим образом распределить их для достижения максимальной выгоды.

**WT – сильные стороны и угрозы**

Для того, чтобы снизить собственные слабые стороны и уменьшить отрицательное влияние внешних угроз, компании необходимо сосредоточиться на совершенствовании и дифференциации услуг и создании узнаваемого бренда с целью увеличение базы клиентов и, как следствие, объема продаж. При этом можно развивать новые виды услуг, однако, наибольшая сосредоточенность должна быть на уже проверенных услугах, которые приносят фирме прибыль.

Более того, компании в связи с ее финансовой неустойчивостью и нехваткой средств на развитие и продвижение следует начать придерживаться стратегии оптимизации издержек, что позволит в дальнейшем повысить прибыльность и получить запас финансовой прочности.

Итак, в краткосрочной перспективе сильные стороны компании могут нивелировать угрозы со стороны внешней среды, однако в долгосрочной перспективе для укрепления позиции на рынке, повышения финансовой устойчивости, улучшения финансовых показателей, компании следует выбирать следующие стратегические альтернативы: увеличение доли рынка, развитие товара и оптимизация издержек.

## Рекомендации по стратегическому развитию

Благодаря проведенным анализам внешней и внутренней среды следует разработать ряд рекомендаций по стратегическому развитию компании на ближайшие 2-3 года, то есть стратегические альтернативы.

Несмотря на то, что ООО «Центр Определения Способностей» функционирует на привлекательном с точки зрения развития и низкого уровня конкуренции рынке и имеет хорошие конкурентные преимущества, в связи с неопределенностью и динамичностью изменений внешней среды, ей необходимо придерживаться конкурентного стиля поведения. Для реализации данного стиля поведения следует выбирать стратегии увеличения доли рынка и развития товара, так как именно они позволят укрепить позицию фирмы на рынке. Если проводить сравнение между данным выводом и видением и целями компании, то можно говорить о том, что организация ставит перед собой правильные цели, однако не всегда может определить пути их достижения. Кроме того, данный результат совпадает с выводами, сделанными ранее в работе, о том, что для компании наиболее подходящими будут стратегии проникновения и развития товара.

Таким образом, учитывая то, что компания осуществляет деятельность на растущем, не до конца освоенном рынке, то есть существуют свободные ниши и возможность увеличения доли, одной из наиболее оптимальных стратегических альтернатив является *концентрированный рост*, который будет сочетать в себе ***увеличение доли*** уже существующих услуг компании на текущем рынке и ***развитие товара***. Компании для охвата новых потребителей на текущем рынке следуют заключить *договор сотрудничества с центрами дополнительного образования и образовательными учреждениями*. Такие стратегические меры приведут также к снижению затрат на рекламу компании, так как договор сотрудничества позволит продвигать услуги фирмы через уже налаженные связи своих партнеров. Кроме того, необходимо *разработать программы лояльности.* Для развития и совершенствования услуг фирме следует продолжать *сотрудничество с РАН по стандартизации методик профессиональной ориентации.* Данное мероприятие сможет не только расширить спектр услуг компании и улучшить их качество, но и создать положительный имидж для компании. Также в долгосрочной перспективе фирме стоит придерживаться ***развития* *инновационных услуг***и продолжать *разработку и совершенствование биометрического тестирования,* так как именно эта услуга выделяет компанию среди ее конкурентов, то есть является ее конкурентным преимуществом*.*

**Перспектива развития на ближайшие 2-3 года**

На рынке психодиагностических услуг будет повышаться концентрация игроков и уровень внутриотраслевой конкуренции. Кроме того, будет увеличиваться количество потенциальных потребителей. Для компании было бы рационально использовать изменение отношения потребителей к психодиагностическим услугам в сторону доверия, увеличение числа потенциальных клиентов, а также появление новых психодиагностических методик для совершенствования своих услуг и увеличения объема продаж. Как базовую стратегию рекомендуется выбрать ***стратегию проникновения (увеличения доли) в сочетании со стратегией развития товара и инновационных услуг****.* Одной из подходящих стратегий могла бы выступить стратегия развития рынка, то есть выход на новые региональные рынки. Однако, в связи с финансовой нестабильностью компании и отсутствием средств в развитие, компания не может брать на себя такие риски и затраты.

Частично стоит придерживаться ***стратегии «осторожного продвижения»***, то есть постепенно подготавливать компанию к росту спроса и возможным будущим расходам. Данная стратегия может быть реализована за счет *привлечения инвестиций и субсидий со стороны партнеров или государства.* В случае компании наиболее рациональным было бы получение субсидии на поддержку малого бизнеса. Для этого необходимо в ближайшее время подготовить пакет документов, включая бухгалтерскую отчетность и бизнес-план. Данные средства помогут компании сократить собственные издержки, связанные с приобретением основных средств, сырья и материалов, организацией рабочих мест, или перенаправить их на целевое развитие.

# 

# Заключение

Целью данной работы была разработка стратегических альтернатив для ООО «Центр Определения Способностей», которая была достигнута во 2й главе. Для этого были выполнены задачи, которые были поставлены во введении, такие как рассмотрение основных методов и инструментов стратегического анализа; общее описание организации; проведение анализа внутренней и внешней среды.

В рамках данного исследования был выявлен ряд факторов внешней макросреды, которые имеют наибольшее влияние на разработку стратегических альтернатив для компании, как положительное, так и отрицательное. Среди положительно влияющих на деятельность компании факторов внешней среды были выделены: Изменение отношения к услугам отрасли; Разработка новых видов психодиагностических техник; Улучшение экономического и политико-правового климата и Появление новых потребителей на текущем рынке. Среди отрицательно воздействующих: Потеря преимущества услуг компании, Изменение отношения к услугам в сторону большего недоверия. Также была определена существенная для компании угроза микросреды, выраженная во входе новых игроков на рынок.

Кроме того, были определены наиболее значимые факторы внутренней среды организации, разбитые на две группы: сильные и слабые стороны. В число сильных сторон были включены Качество услуг, Широта ассортимента, положительный Имидж компании и Наличие инновационных методик психодиагностики. Слабыми сторонами фирмы были названы Финансовая неустойчивость, Слабая узнаваемость среди целевой аудитории, Неразвитая региональная сеть и Неспособность инвестирования в развитие.

На основе выявленных факторов, а также посредством анализа видения и целей компании, для нее были разработаны следующие стратегические альтернативы на ближайшие 2-3 года:

1. **Увеличение доли уже существующих услуг компании на текущем рынке.** Для реализации данной альтернативы рекомендуется выполнить следующие задачи:
   1. Заключить договор сотрудничества с центрами дополнительного образования и образовательными учреждениями;
   2. Разработать программы лояльности.
2. **Развитие товара и инновационных услуг.** Для этого необходимо:
   1. Продолжить сотрудничеств с РАН по стандартизации методик профессиональной ориентации;
   2. Усовершенствовать биометрическое тестирование.
3. **Осторожное продвижение.** Для подготовки компании к предполагаемому росту спроса и затрат фирме рекомендуется:
   1. Получить государственную субсидию в поддержку малого бизнеса в размере 500 000 руб.

# 

# Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. – 324 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.- 2-е изд., перераб. и доп. -М: Гардарика, 1998.-296 с.
3. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное) - М.: ТЕИС, 2004. - 239 с.
4. Маркова. В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический Менеджмент: Курс лекций. –М.:ИНФРА-М, 2011. – 288с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б. Гошал. С. Стратегический процесс. Питер, 2001. – 23с.
6. *Aaker, D. А.* Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, Inc. Aaker, 2004.
7. *Ansoff, K.R.* Corporate strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGrow-Hill, 1965.
8. *Chandler, Alfred D*. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.
9. *Porter, M.E*. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
10. *Thompson, A.A. Strickland III, Jr. A. J.* Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Ed., New York: McGrow-Hill, 2003.
11. Батурин, Н.А. Мельникова, Н.Н. Шмелёв, А.Г. Всероссийская конференция «современная психодиагностика в изменяющейся россии» (г. Челябинск, 9-10 сентября 2008 г.) // Вестник Южно-Уральского Государственного Университета. Серия: Психология. – 2008. – № 32 (132). С. 29-38.
12. Гречишкина, А. «Психобизнес» - «белое пятно» на рынке услуг// Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха. – 2006. – №7. С. 46-60.
13. Жданкин, Н.А. Как разработать эффективную стратегию развития банка// Менеджмент сегодня. – 2013. – №4. C. – 212-229.
14. Зуб, А.Н. 10 шагов стратегического планирования// Маркетинг и маркетинговые исследованияю.– 2007.– №6. С. 446-460.
15. Марченко, Н.Б. Формирование конкурентной стратегии компании на примере ЗАО «Компания Транстелеком»// Индустриальный и B2B Маркетинг. – 2011. – №01(13). С. 42-53.
16. Пичугова, А.В. История психодиагностики в России (1969-1991 гг.)// Вестник Южно-Уральского Государственного Университета. Серия: Психология. – 2010. – № 40 (216). C. – 78-86.
17. Титова, Н. А. Колочева, В. В. Лямзин, О. Л. Разработка стратегических альтернатив развития предприятий розничной торговли в конкурентной среде с использованием PEST-анализа// Cовременная конкуренция. – 2012. – № 6 (36). C. – 88-95.
18. Ansoff, H.1. (1987), The emerging paradigm of strategic behaviour. *Strategic Management Journal,* № 8, pp.501-515.
19. Bowen H.P., Wierseman, M. F. (2006) Foreign-based competition and corporate diversification strategy. Strategic Direction, Vol. 22 Iss: 4, pp. 1153-1172.
20. Constantinides, E. (2006) From strategy to e-strategy: lessons from two success stories*. Handbook of Business Strategy*, Vol. 7 Iss: 1, pp.113 - 119.
21. Pearce, II, John A. Harvey, James W. (1990) Concentrated growth strategies. *Academy of Management Executive*, Vol. 4 Iss: 1, pp. 61-68.
22. Montgomery, C.A., (1994) Corporate diversiﬁcation. *Journal of Economic Perspectives,* 8(3), pp.163–178.
23. Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, n. 2 (March-April), pp.137-145.
24. Soirinsuo, J. Mäkinen, P. (2011) Growth and economies of scale among timber haulage companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 Iss: 1, pp.170 – 184.
25. Sterling, John. (2003) Translating strategy into effective implementation: dispelling the myths and highlighting what works*. Strategy & Leadership*, Vol. 31 Iss: 3, pp.27 – 34.
26. Столичный центр профориентации «Разумный выбор». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.shkolniky.ru/>
27. Центр профориентации Натальи Грейс. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://proforientation.ru/
28. Центр профориентации "ПрофГид" Эльмиры Давыдовой. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.profguide.ru/>
29. Центр тестирования и развития ГУМАНИТАРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ при МГУ. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.proforientator.ru/
30. Plan B. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.plan-b.msk.ru/

# Приложение

## Приложение 1

## Организационная структура

## 

## Приложение 2

## Анализ внешней среды. 5 сил Портера.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания: | *ООО Центр Определения способностей* |  |  |  |
| Рынок: | *Психодиагностических услуг* |  |  |  |
| **1. Товары -заменители** |  |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Товары-заменители | *Cпособны предложить то же самое качество по более привлекательным ценам* | Cуществуют и обладают существенной долей на рынке | Cуществуют, но являются новичками, их доля мала | Не существуют |
|  |  | 1 |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **1** | | |
| **1 балл** | | Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей | | |
|  |  |  |  |  |
| **2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции** | |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Количество игроков | *Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и вероятность снижения доли рынка* | Высокий уровень насыщения рынка (более 100) | Средний уровень насыщения рынка | Небольшое количество игроков  (1-3) |
|  | 2 |  |
| Темп роста рынка | *Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного изменения рынка* | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
|  | 2 |  |
| Уровень дифференциации товаров/услуг на рынке | *Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация* товаров/услуг *– и выше риск переключения клиента между различными фирмами* | Cтандартизированный товар (более 100) | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компаний значимо отличаются между собой |
|  | 2 |  |
| Лимитирование в повышении цен | *Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск снижения прибыли при постоянном росте издержек* | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, нет возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат | Всегда есть возможность к повышению цены |
|  | 2 |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **8** | | |
| **5-8 баллов** | | Средний уровень внутриотраслевой конкуренции | | |
|  |  |  |  |  |
| **3. Оценка угрозы входа новых игроков** | |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Экономия на масштабе | *Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции* | Отсутствует | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая |
|  | 2 |  |
| Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности | *Чем известнее существуеющие игроки, тем сложнее вход новых игроков* | Нет крупных игроков | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка |
| 3 |  |  |
| Дифференциация продукта | *Чем выше разнообразие товаров/услуг, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок, занять свободную нишу* | Низкий уровень разнообразия товара | Есть микрониши | Все возможные ниши заняты и |
| 3 |  |  |
| Уровень невозвратных издержек для входа на рынок | *Чем выше начальный уровень инвестиций, тем сложнее войти на рынок* | Низкий (окупается за 1-3 месяца работы) | Cредний (окупается за 6-12 месяцев работы) | Высокий (окупается более чем за 1 год работы) |
|  | 2 |  |
| Доступ к каналам сбыта | *Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность рынка* | Доступ к каналам распределения полностью открыт | Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | Доступ к каналам распределения ограничен |
|  | 2 |  |
| Политика государства | *Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа на рынок с помощью лицензирования и т.п.* | Нет ограничивающих актов со стороны государства | Государство вмешивается в деятельность компаний, но на низком уровне | Государство полностью регламентирует деятельность компаний  и устанавливает ограничения |
| 3 |  |  |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | *Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков* | Игроки не пойдут на снижение цен | Крупные игроки не пойдут на снижение цен | При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
| 3 |  |  |
| Темп роста рынка | *Чем выше темп роста, тем привлекательнее новым игрокам войти на рынок* | Высокий и растущий | Замедляющийся | Стагнация или падение |
|  | 2 |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **20** | | |
| **17-24 балла** | | Высокий уровень угрозы входа новых игроков | | |
|  |  |  |  |  |
| **4. Рыночная власть покупателя** |  |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** | | |
| **3** | **2** | **1** |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | *Если покупатели совершают покупки в больших масштабах, они обладают значительной властью* | Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж | Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями |
|  |  | 1 |
| Склонность к переключению на товары субституты | *Чем ниже уникальность товара компании, тем выше риск того, что покупатель найдет альтернативу* | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги | Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристикики, важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет |
|  | 2 |  |
| Чувствительность к цене | *Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов* | Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене |
|  | 2 |  |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке | *Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который будет удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом* | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | Полная удовлетворенность качеством |
| 3 |  |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **8** | | |
| **5-8 баллов** | | Средний уровень угрозы ухода клиентов | | |
| **5. Рыночная власть поставщиков** |  |  |  |  |
| **Параметр оценки** | **Комментарии** | **Оценка параметра** |  |  |
| **2** | **1** |  |
| Количество поставщиков | *Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность повышения цен* | Незначительное количество поставщиков или монополия | Широкий выбор поставщиков |  |
| 2 |  |  |
| Издержки переключения | *Чем выше издержки переключения, тем выше угроза ростa цен* | высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |  |
|  | 1 |  |
| Приоритетность направления для поставщика | *Чем ниже приоритетность рынка для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы* | Низкая приоритетность | Высокая приоритетность |  |
|  | 1 |  |
| **ИТОГОВЫЙ БАЛЛ** | | **4** | |  |
| **4-5 баллов** | | Средний уровень влияния поставщиков | |  |

## 

## Приложение 3

## МАТРИЦА ИГОРЯ АНСОФФА для определения стратегий роста компании ООО "Центр Определения Способностей"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | |
| **1 шаг: Рассмотреть возможности роста на существующем рынке с существующим товаром/услугой** | |  |  |
| **Стратегия проникновения** | Существуют ли перспективы роста на нынешнем рынке компании с существующим товаром/услугой? | | |
| Возможна | Вероятна | Не возможна |
|  | Текущий рынок: **рынок психодиагностических услуг** Текущий товар: **психодиагностика и профориентация** | | |
| Уровень потребления товара компании среди целевой аудитории | Ниже, чем в среднем по рынку | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Частота использования товара целевой аудиторией | Высокая | Умеренная | Низкая |
| Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару) | Ниже, чем в среднем по рынку | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Уровень узнаваемости бренда | Ниже, чем в среднем по рынку | Сравнительно такой же, как у конкурентов | Выше, чем в среднем по рынку |
| Экономия от масштаба | Есть |  | Нет |
| Товар компании имеет конкурентное преимущество на нынешнем рынке (в сравнении с конкурентами) | Да |  | Нет |
| Возможности высоких инвестиций в компанию | Есть |  | Нет |
| **2 шаг: Рассмотреть возможности выхода с текущим товаром/услугой на новые рынки** | |  |  |
| **Стратегия развития рынка** | Получится ли у компании выйти с существующим товаром/услугой на новые рынки? | | |
| Возможна | Вероятна | Не возможна |
|  | Новый рынок: **розничная торговля в неохваченных регионах** Текущий товар: **психодиагностика и профориентация** | | |
| Количество игроков на новом рынке | Маленькое число игроков  (1-3) | Средний уровень насыщения | Большое количество игроков (более 100) |
| Входные барьеры нового рынка | Практически отсутствуют | Есть, но недостаточно высокие | Высокий уровень входных барьеров |
| Темпы роста потенциального | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объема рынка |
| Товар обладает уникальными свойствами (в сравнении с крупными игроками)или владеет уникальной технологией | Да |  | Нет |
| Компания обладает дополнительными средствами для инвестирования развития новых рынков | Да |  | Нет |
| **3 шаг: Рассмотреть возможности выведения нового товара/услуги на текущий рынок** | |  |  |
| Стратегия развития товара | Получится ли у компании успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке? | | |
| Возможна | Вероятна | Не возможна |
|  | Текущий рынок**: рынок психодиагностических услуг** Новый товар: **биометрическое исследование** | | |
| Темпы роста текущего рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объема рынка |
| Размер текущего рынка | Большой | Средний | Небольшой |
| Существующий товар устарел, имеет существенные недостатки | Да | Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар | Нет |
| Уровень внутриотраслевой конкуренции | высокий уровень | тенденции к ужесточению | низкий уровень |
| Угроза входа новых игроков | Да |  | Нет |
| Успех компании зависит от инновационности и постоянного производства и реализации новых товаров/услуг | Да |  | Нет |
| Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов | Высокий |  | Низкий |
| **4 шаг: Рассмотреть возможности выведения нового товара/услуги на новые рынки** | |  |  |
| Стратегия диверсификации | Существует ли потребность у компании в диверсификации своего портфеля? | | |
| Возможна | Вероятна | Не возможна |
|  | Новый рынок**: розничная торговля в неохваченных регионах** Новый товар: **биометрическое исследование** | | |
| Темпы роста текущих рынков | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
| Уровень конкуренции на текущих рынках | Высокий уровень | Наблюдаются тенденции к ужесточению | Низкий уровень |
| Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке | Да |  | Нет |
| Компания обладает опытом для ведения бизнеса на новых рынках | Да |  | Нет |
| Возможности роста на уже охваченных рынках с существующими товарами/услугами | Минимальны или отсутствуют |  | Есть |