



**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
МОРСКОГО И РЕЧНОГО ФЛОТА
имени адмирала С. О. МАКАРОВА**

**Булов А. А.
Кислова Т. А.**

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Учебное пособие





Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
МОРСКОГО И РЕЧНОГО ФЛОТА
имени адмирала С. О. МАКАРОВА**

Институт МЕЖДУНАРОДНОГО ТРАНСПОРТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
*Кафедра экономики и технологий
бизнес-менеджмента на водном транспорте*

А. А. Булов, Т. А. Кислова

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Учебное пособие

*Рекомендовано к изданию Редакционно-издательской комиссией
ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова в качестве учебного пособия*

Санкт-Петербург
Научные технологии
2025

УДК 338.2
ББК 65.053
Б90

Авторы:

Анатолий Андреевич Булов, доктор экон. наук, профессор;
Татьяна Александровна Кислова, канд. экон. наук, профессор

Рецензенты:

С. А. Алексеев, д-р техн. наук, проф.
(СПбГУТ имени проф. М. А. Бонч-Бруевича);
Е. А. Королева, д-р экон. наук, проф.
(ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова)

Б90 Булов А. А., Кислова, Т. А. Методы и модели стратегического анализа: учебное пособие / А. А. Булов, Т. А. Кислова. – СПб.: Научкоемкие технологии, 2025. – 202 с.

ISBN 978-5-907946-56-9

Учебное пособие соответствует Федеральным государственным образовательным стандартам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент».

В учебном пособии в систематизированном виде рассмотрены основы стратегического анализа: подходы, этапы, ключевые факторы успеха, факторы анализа внешней и внутренней среды. Представлены наиболее важные аспекты стратегического анализа, используемого в стратегическом менеджменте и маркетинге. Большое внимание уделено методам и моделям, являющимся важнейшей составной частью стратегического анализа. Проведен стратегический анализ бизнеса, рассмотрены ценностные критерии, основные элементы и ключевые показатели управления эффективностью, выполнена оценка эффективности бизнеса.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательской комиссией ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова в качестве учебного пособия по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» направленность «Экономика и управление на транспорте».

Протокол № 8 от 14.04.2025 г.

© ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала
С. О. Макарова», 2025

ISBN 978-5-907946-56-9

© Булов А. А., Кислова Т. А., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
Глава 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	10
1.1. Подходы к осуществлению стратегического анализа.....	10
1.2. Этапы стратегического анализа и его связь со стратегическим управлением	16
1.3. Ключевые факторы успеха	21
1.4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды	24
1.4.1. Анализ внутренней среды.....	24
1.4.2. Анализ внешней среды.....	27
Глава 2. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА	28
2.1. Метод Портфельный анализ	28
2.2. Метод «Пять сил» Майкла Портера.....	34
2.3. Метод PEST(STEP) -анализ	36
2.4. Метод SWOT-анализа	38
2.5. Метод GAP- анализ.....	48
2.5.1. GAP-анализ применительно к увеличению объема продаж.....	49
2.5.2. GAP-анализ применительно к сегментам рынка и к продуктам (потребностям)	51
2.5.3. GAP-анализ применительно к имиджу компании или ее продуктов и к маркетинговой деятельности компании	52
2.5.4. GAP -анализ применительно к конкурентному положению.....	53
2.5.5. GAP-анализ: применительно к реализации намеченных планов	55
2.6. Метод CVP-анализ.....	56
2.6.1. Принятие управленческих решений на основе Метода CVP-анализ ..	62
2.7. Диаграмма ИШИКАВЫ	72
2.8. Метод ABC-анализ	74
2.9. Метод Диаграмма Парето	77
2.10. Метод ФСА (ABC) – функционально-стоимостной анализ.....	79
2.10.1. Отличие Метода ФСА от традиционных методов	85
Глава 3. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА.....	88
3.1. Модель Бостонской консультационной группы.....	88
3.1.1. Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG).....	95
3.2. Модель Ансоффа и Д. Абеля	96
3.3. Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/McKinsey).....	98
3.4. Модель Shell/DPM (Direct political matrix).....	105

3.5. Модель стратегического анализа ADL/LC	113
3.6. Модель HOFER/SCHENDEL	128
Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА	
ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА	140
4.1. Стратегический анализ и ценностные критерии	140
4.1.1. Модель Анализ трех «К» (3 Cs Analysis) и ценностных критерия ...	140
4.2. Модель EVA: Анализ добавленной экономической стоимости	148
4.3. Модель стратегических карт.....	154
4.4. Элементы и ключевые показатели управления	
эффективностью бизнеса	176
4.4.1. Основные элементы управления эффективностью	177
4.4.2. Ключевые показатели эффективности.....	180
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	189
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ.....	191
ГЛОССАРИЙ.....	192
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	199

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методы и модели стратегического анализа являются важнейшей составной частью стратегического анализа, который обеспечивает эффективную разработку и реализацию стратегий в составе стратегического менеджмента. Они позволяют осуществить исследование и установление причинно-следственных связей, прогнозирование и обоснование стратегических планов на основе оценки их ожидаемого выполнения.

Методы и модели стратегического анализа являются инструментами, с помощью которых обеспечивается анализ внутренней и внешней среды функционирования предприятия и определение оценки сравнительного положения компании по отношению к конкурентам. В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках сформулированной миссии и поставленных целей

Представленные **методы стратегического анализа** обеспечивают исследования на всех этапах разработки и реализации стратегии. При этом анализ внутренней среды фирмы осуществляется по функциям управления, анализ товаров и услуг фирмы, портфельный анализ. Последний включает SWOT-Анализ, анализ ассортимента товаров и анализ жизненного цикла товаров. Важнейшей целью портфельного анализа является согласование финансовых ресурсов и бизнес-стратегий между фирмами в составе корпораций или в составе фирмы между хозяйственными подразделениями.

Метод GAP-Анализ дополняет портфельный анализ, обеспечивая исследования для предотвращения разрывов в постановке стратегических целей и исследований путей их достижения. Этот метод может включать экспертные или математические прогнозные методы.

Метод CVP-Анализ обеспечивает детальное согласование финансовых ресурсов и принимаемых решений по достижению стратегических целей. Именно этот анализ включает исследования взаимодействия затрат, объема и прибыли, которое должно обеспечить стратегический успех фирмы.

Метод функционально-стоимостной анализ (Activity Based Costing) дополняет CVP-Анализ, поскольку его основная цель состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или услуг по прямым или косвенным затратам.

Это позволяет наиболее реалистично оценить затраты компании по отдельным бизнес-процессам в соответствии с запланированной их доходностью. Используя этот метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемой от производства того или иного товара или услуги.

Диаграмма Ишикавы или метод структурного анализа причинно-следственных связей является графическим методом, позволяющим наглядно представить взаимодействие следствий и причин их вызвавших. Именно этот метод позволяет осуществить анализ эффективности бизнес-процессов и факторов влияющих на качество оказываемых услуг.

Метод ABC-Анализ классифицирует объекты компании, выделяя наиболее ценные (А), промежуточные (В) и наименее ценные (С). Именно этот метод обеспечивает выделение проблем или необходимости ресурсов подлежащих первоочередному решению, путем выделения их приоритета. Этот метод дополняет диаграмму Ишикавы, который позволяет отобрать наиболее ценные объекты, влияющие на конечный результат. Экономический смысл исследований в рамках этого метода сводится к тому, что максимальный эффект достигается при выборе факторов, относящихся к группе А.

Метод PEST-Анализ рассматривает описание внешней среды (внешнее макроокружение). Учитывая описательный характер исследования, этот метод рассматривается отдельными авторами и как модель по аналогии со SWOT-Анализом и GAP-Анализом. Поэтому эти два метода, как и модель «Пять сил» Майкла Портера, можно отнести к моделям стратегического анализа.

Модели стратегического анализа позволяют осуществить: оценку конкурентоспособности отдельных видов бизнеса стратегических позиций и конкурентных преимуществ, а также структуризацию микросреды фирмы, ее отрасли на стратегические зоны хозяйствования, выбрать вариант решения внутренней среды, ресурсов, капиталовложений, технологий, идентификации стратегий в стратегической зоне хозяйствования. На этапе анализа миссии и целей, важное место отводится моделям производственно-хозяйственной системе и системе стратегического управления.

Модель SWOT-Анализ обеспечивает анализ фактического и нормативного стратегического потенциала при сравнении с конкурентами или определения конкурентных преимуществ. Эта модель выявляет картинку сильных и слабых сторон предприятия. При этом сильные стороны определяют ключевые факторы успеха, как средства, с помощью которых фирма побеждает в конкуренции.

Следует отметить, что понятия внутренней среды необходимо рассматривать одновременно с позиций менеджера и маркетолога. При таком подходе модель SWOT-Анализа раздвигает свои рамки, определяя сильные и слабые стороны и возможности не только в микросреде, но и макросреде (фирма и рынок). Именно от организации, маркетинга, логистики и сбыта зависит эффективное функционирование фирмы, как открытой системы.

При таком подходе Модель «Пять сил» Майкла Портера является также важнейшим инструментом исследования внутренней среды.

Модель БКГ (Бостонской консалтинговой группы) помогает принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических ресурсов между различными зонами хозяйствования в будущем. Так как в основе этой матрицы лежит модель жизненного цикла товара, все анализируемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла. Это однофакторная модель (размерность матрицы 2x2).

Модель И. Ансофа и Д. Абеля (развитие товарного рынка) описывает возможные стратегии фирмы в условиях растущего рынка, которые может осуществить фирма и принять решение по их реализации. При этом поле возможных стратегий лежит в трех измерениях: обслуживаемые группы покупателей, потребности покупателей и технология, используемая при разработке и производстве товара или услуги.

Модель «Дженерал Электрик-Мак Кинзе (GE Mckinsey) являются развитием модели БКГ. Эта двухфакторная модель применима на всех фазах жизненного цикла товаров. Увеличение размерности матрицы (3x3) позволяет иметь более детальную классификацию анализируемых бизнесов.

Модель Shell/DPM (матрица направленной политики) направлена на выбор долгосрочной инвестиционной стратегии (внешне похожа на модель GE Mckinsey) базируется на множественных оценках качественных и количественных параметров бизнеса. В этой Модели по сравнению с GE Mckinsey, сделан еще больший упор на количественные показатели бизнеса. Если критерий стратегического выбора в Модели БКГ основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), как показатель в Модели GE Mckinsey – на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), как показатель долгосрочного планирования, то Модель Shell/DPM использует одновременно оба этих показателя. Таки образом, эта модель является инструментом многопараметрического стратегического анализа, используемого в капиталоемких отраслях промышленности (химическая, нефтепереработка, металлургия). Эта Модель объединяет качественные и количественные переменные в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы БКГ, она не зависит от статистической связи между долей рынка и прибыльностью бизнеса.

Модель ADL/LC учитывает стадии жизненного цикла и положение бизнеса на рынке. Анализ любого бизнеса осуществляется с учетом этих стадий. Сочетание двух параметров (стадия жизненного цикла – 4-е позиции и 5 конкурентных позиций создает матрицу 4x5).

В зависимости от положения вида бизнеса на матрице дается набор стратегических решений. Базовая концепция Модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением должен быть сбалансированным. Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса, Модель ADL показывает его финансовый вклад в корпоративный портфель, Модель используется для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и эффективность вида бизнеса (показатель RONA), а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения).

Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Модель HOFFER/SCHENDEL предназначена для балансирования корпоративного портфеля бизнес-стратегий. Она рассматривает разграничение набора стратегий по 3-м уровням (группам): корпоративные стратегии; бизнес-стратегии и функциональные. При этом процесс стратегического планирования разделяется на два уровня – корпоративный и бизнес-уровень. После установления желаемого типа корпоративного портфеля бизнесов, формируются конкретные бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого, любые расхождения корпоративных стратегий и бизнес-стратегий устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней. В этой Модели (матрица 4x4) основными параметрами являются стадии развития рынка и относительная конкурентная позиция вида бизнеса. В зависимости от положения вида бизнеса выводятся стратегии развития бизнеса и конкуренции, опираясь на переменные сильных сторон бизнеса и стадий жизненного цикла соответствующего рынка.

Модель является развитием подхода сверху-вниз, применяемого для стратегического анализа многоотраслевых фирм. На корпоративном уровне с помощью этой модели используются направления развития корпораций конкурентов, их уязвимые места и возможности. Модель может использоваться для анализа конкурентов, как на корпоративном, так и на бизнес-уровне.

Альтернативные модели стратегического анализа исследуют рынок и определяют позиционирование бизнеса компании на основе ее конкурентной позиции с учетом различных параметров.

Модель EVA (анализ добавленной экономической стоимости) обеспечивает определение ключевых факторов стоимости (взаимосвязанных показателей финансовых и не финансовых), которые позволяют дать стоимостную оценку бизнеса и обеспечить управление эффективностью его развития.

Добавленная экономическая стоимость EVA (Economic Value Added) является универсальным стоимостным показателем эффективности бизнеса.

Модель стратегических карт (Balanced Scorecard) является системой разработки сбалансированной стратегии компании и перевода стратегии на операционный уровень деятельности. Эта Модель обеспечивает сбалансированную реализацию Модели EVA.

Именно Модель стратегических карт обеспечивает управление эффективностью бизнеса. Ключевые показатели эффективности, представленные в последнем разделе, являются заключительным этапом системы управления эффективностью бизнеса, которая опирается на методы и модели стоимостного анализа и модель стратегических карт и ключевые факторы успеха. Ключевые показатели эффективности тесным образом связаны с факторами, определяющими стоимость компании.

Глава 1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

1.1. Подходы к осуществлению стратегического анализа

Стратегический анализ как одна из функций стратегического менеджмента зародился в конце 1960-х годов. Крупные и средние фирмы объединили в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за: различий в степени насыщения спроса, изменений экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренции и быстрых темпов обновления технологий. Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. В таких условиях на смену экстраполяционного планирования пришло стратегическое планирование и стратегический анализ.

В стратегическом анализе существует два подхода: **экстравертный и интровертный**.

Стратегический анализ осуществляется с широкого понимания среды функционирования компании или с осмысления индивидуальных черт компании на фоне окружающего ее мира. Для каждого из них характерны преимущества и недостатки. В случае **экстравертного подхода** всегда удастся сохранить непредвзятый и полный охват тенденций независимо от того, готова компания воспринимать реальные факторы влияния на ее благополучие или нет. Это касается, прежде всего, оценки тенденций в сферах политики, демографии, природопользования, технического прогресса и т. д. Практичность такого подхода очевидна, когда речь заходит о деятельности транснациональных корпораций; о бизнесе, основанном на крупных международных поставках; о компаниях, которые в силу обстоятельств вынуждены вести свою деятельность в зонах конфликтов, техногенных катастроф, в трудных природно-климатических условиях.

В **экстравертном подходе** информационная модель компании соотносится с «внешней инфраструктурой» бизнеса. Здесь важно обеспечить адекватность сравнений микро- и макроэкономических показателей; следует особо оговаривать допустимость параллельных сравнений тенденций и показателей деятельности именно данной компании. Результаты анализа существенно выигрывают в конкретности восприятия, но и значительно теряют в возможности недоучета факторов развития ситуации на рынке. Например, формирование объема продаж в определенных сегментах и фактически известной совокупности клиентов исключает возможность учета формирования доходов на

альтернативных рынках или от продажи товаров-заменителей. В свою очередь, сбор информации об однородных и аналогичных товарах или товарах-заменителях требует не только дополнительных усилий, но и необходимости «выхода» за пределы видения собственного бизнеса с соразмерным охватом и масштабом. Стратегический анализ внешней среды компании связан с внешними проблемами компании, в особенности решения по выбору номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти стратегические решения могут сказываться как факторы ближнего, так и дальнего окружения компании. Поэтому, внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т. е. проводится в соответствии с моделью PEST, что означает четыре группы внешних сил давления: Political (политика), Economic (экономика), Social (социальная среда), Technological (технология). Анализ проводится в контексте выявления возможностей и угроз «дальнего окружения», факторы которого оцениваются в плоскости: влияние на компанию – вероятность их реализации. Исследование деятельности компании в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли («ближнее окружение»). Цель такого анализа – оценка семи ключевых факторов внешней среды к которым относятся:

1. **Основные экономические характеристики отрасли.** Размер и темпы роста рынка, масштабы конкуренции, количество компаний-участников, их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции, темпы технологических изменений, размеры экономии на масштабе и за счет эффекта обучаемости, степень стандартизации или персонализации продукции компаний-конкурентов, уровень прибыльности.

2. **Формы и интенсивность конкуренции.** В отрасли присутствуют обычно пять факторов конкуренции: соперничество между участниками отрасли, возможность вхождения в отрасль новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей, влияние поставщиков, влияние компаний-потребителей. Задача анализа конкуренции в отрасли – оценить каждый фактор, определить уровень конкурентного давления и выработать стратегию конкуренции, чтобы, во-первых, по мере возможности обезопасить компанию от воздействия пяти факторов конкуренции, во-вторых, использовать правила конкуренции в отрасли на благо компании, в-третьих, достичь конкурентного преимущества.

3. **Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде.** Условия в отрасли и конкуренция меняются под воздействием различных сил и факторов. Главные движущие силы: изменения в долгосрочных

тенденциях экономического роста отрасли; изменения в составе потребителей – внедрение новых товаров; выход на рынок или уход с него крупных компаний; глобализация; изменение структуры издержек и уровня производительности; рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары; изменения в законодательстве и политике; изменение общественных ценностей и образа жизни; уменьшение неопределенности и степени риска.

4. Сильные и слабые конкуренты. Разработка карты стратегических групп – ценный (если не необходимый) инструмент для оценки и сравнения рыночных позиций конкурирующих компаний. Соперники, принадлежащие к одной либо соседствующим стратегическим группам, активно конкурируют друг с другом, а компании, принадлежащие к удаленным стратегическим группам, как правило, не являются конкурентами вовсе.

5. Возможные действия конкурентов. Этот этап аналитического анализа включает в себя анализ стратегий конкурентов, выявление сильных и слабых соперников, оценку их конкурентных возможностей, прогноз их ближайших действий. Хорошо налаженный сбор информации о сопернике позволяет предугадать его действия, подготовить эффективные контрмеры и включить их в план действий компании. Менеджеры, не изучающие конкурентов, рискуют получить неприятный сюрприз в виде неожиданных действий соперников. Компания не может рассчитывать на победу, если не отслеживает и не прогнозирует деятельность конкурентов.

6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха – это стратегия, конкурентные возможности, результаты деятельности, определяющие коммерческий успех или провал компании, и ее конкурентоспособность. Ключевые факторы успеха играют огромную роль, поэтому все компании должны их выявлять и анализировать. Четкое представление о факторах, играющих решающую роль в достижении долгосрочного конкурентного преимущества, способствует разработке успешной стратегии.

7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности. Факторы привлекательности и непривлекательности, специфические проблемы отрасли, благоприятные и неблагоприятные перспективы получения прибыли. Если отрасль признана привлекательной, есть смысл избрать агрессивную стратегию, направленную на упрочение конкурентной позиции, расширение продаж, развитие производственной базы и обновление оборудования. В противном случае, следует искать другие возможности – слабые компании будут поглощены конкурентами, в то время как сильные ограничат инвестирование и выберут стратегии снижения затрат и (или) инновационные

для повышения конкурентоспособности и обеспечения прибыльности в долгосрочной перспективе. Иногда, в целом непривлекательная отрасль, может привлечь внимание компании с хорошими позициями и необходимыми ресурсами и опытом, позволяющими отвоевать долю рынка у более слабых конкурентов.

Интровертный подход включает окружающую среду и внутреннюю среду компании: стратегический потенциал, стратегии, факторы стратегического успеха.

Интровертный подход стратегического анализа требует рассмотрения и анализа системы управления предприятия, которая охватывает широкий круг стратегических управленческих решений.

Область стратегических решений обширна: выбор направлений деятельности, приоритета ресурсов, главных долговременных партнеров, организационной формы партнерства, способов развития потенциала, возможностей использования сильных сторон предприятия, снижения отрицательных последствий слабых и угроз внешней среды, конкурентной и инновационной антикризисной политики.

Стратегический анализ применения ресурсов, их логистика (потоки, распределение, хранение, доставка), функции структурных звеньев, деловые процессы и продуктовые проекты. Важно видеть долговременное развитие как самой производственно-хозяйственной системы предприятия в целом, так и каждого ее элемента.

На рисунке 1.1. представлена модель производственно-хозяйственной системы, включающая три блока: **ресурсы**, (*человеческий, материальный и организационный*); **функциональный** (потребляющий ресурсы для осуществления деловых процессов); **бизнес-процессов** по продуктам (комплекс функций для создания и продвижения готовых изделий). Отсюда три уровня стратегического развития предприятия.

Главным компонентом всех трех блоков является человеческий ресурс – **лица, принимающие решения** (ЛПР) прежде всего на функциональном уровне; сотрудники как единое целое, или коллектив предприятия; персонал как **трудоваго потенциал** (обеспечивающий подбор, подготовку, движение, распределение кадров).

Сложившийся порядок принятия и реализации **стратегических решений**, как правило, не осуществляется должным образом, а специалисты и руководители слабо вооружены методологией и технологией управления. В связи с этим в организации должна быть представлена **система стратегического управления** с ее центральной частью (штабом стратегического анализа и развития) при руководстве, которое само должно быть частью этой си-

системы, и соответствующими периферийными группами в основных структурных единицах. Назначение такой системы – своевременно формулировать цели развития, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач и их анализа необходимо обобщить, закрепить в виде ноу-хау, т. е. превратить его в своеобразное конкурентное преимущество.

На рис. 1.2. представлена модель системы стратегического управления. Отличие ее от предыдущей следующее. В качестве трудового потенциала рассматриваются главным образом лица, разрабатывающие, принимающие и реализующие стратегические решения (ЛПСР). Именно они являются движущей силой системы, и от их достаточности, компетентности и слаженной работы зависит стратегическое развитие. Кроме «жестких» элементов в модели представлены и «мягкие»: организационная культура и стиль управления. В кризисных ситуациях они становятся столь же «жесткими», как и другие элементы.

Стратегические решения принимаются и реализуются в *несколько этапов*: постановка задачи, формирование альтернативных решений, выбор (принятие) решения, его реализация. Организации этого процесса требуют четкой технологии, предусматривающей постановку и изучение среды (это суть *стратегического анализа*), разработку, принятие и реализацию стратегии.

Стратегический анализ с позиций интравертного подхода является одной из функций стратегического менеджмента. Рассматривая стратегию как комплекс(программу) стратегических управленческих решений, обеспечивающих осуществлении миссии, реализацию целей фирмы, а также достижение стратегического успеха на основе оценки её стратегического потенциала можно утверждать, что стратегический анализ присутствует на всех стадиях разработки, реализации и оценки стратегии.

Перед выбором стратегии развития необходимо идентифицировать миссию и цели фирмы, а также оценить состояние ее внешней и внутренней среды.

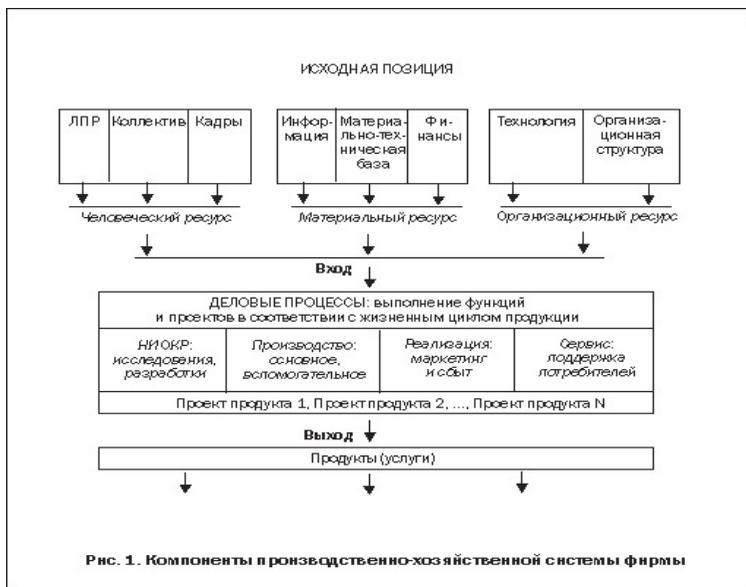
Определение миссии является первым шагом снижения неопределенности представлений о фирме прежде всего у собственников, руководства и персонала, а затем у всех тех, кто имеет и хотел бы (или вынужден) иметь с ней дело. Это инструмент стратегического управления, способ выделения данной фирмы среди конкурентов, способ распознавания фирмы потребителями ее продукции. Неопределенность снимается при постановке целей и

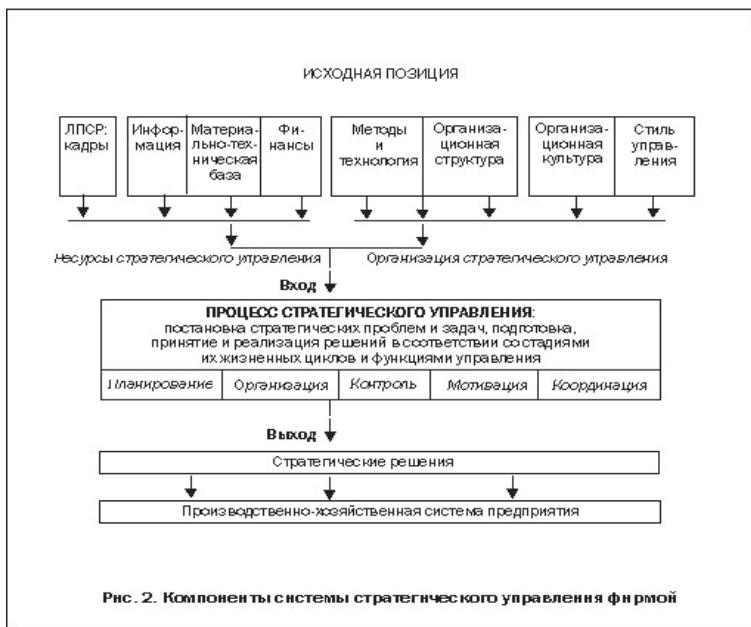
разработке стратегии. При стратегическом анализе миссии и целей необходимо рассматривать миссию в следующих срезах:

- миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия;
- миссия-ориентация – широкое развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в самых общих чертах позволяет судить о ее поведении, об отношении к потребителям и партнерам;
- миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы в ближайший период и на перспективу, т. е. «видение» будущего состояния фирмы.

Среди главных целей необходимо выбрать и идентифицировать *предпочтительную*.

Проектирование цели обеспечивается формулировкой качественных и количественных показателей; срока достижения; ответственного исполнителя; ограничений по ресурсам. Осуществление главной цели ложится на все структурные звенья и их руководителей. Для этого составляется так называемое «дерево цели». Предлагаем апробированную его схему. К главной цели ведут подцели в разрезе бизнес-процессов, портфеля продукции фирмы.





Эти подцели могут рассматриваться по каждой функции, стадии жизненного цикла продукта (НИОКР, производство, реализация, обслуживание потребителей), а также в разрезе ресурсов (персонал, информация, материально-техническая база, финансы, технология, структура, управление). Движение к главной цели начинается с последней подцели, причем каждый переход требует осуществления предыдущей.

1.2. Этапы стратегического анализа и его связь со стратегическим управлением

Стратегический анализ включает следующие этапы: анализ миссии и цели; анализ внутренней среды; анализ внешней среды; анализ среды в целом. Первый этап стратегического анализа – **анализ миссии и цели**, следующие три – изучение среды фирмы. Порядок анализа внутренней или внешней среды большого принципиального значения не имеет. Все равно придется одновременно идти итерационным путем: анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т. д. Тем не менее, опыт показывает, что эффективнее начинать с предприятия, т. е. внутренней среды, а затем знакомиться с его окружением. Тогда резко ограничивается объем пе-

перерабатываемой информации. В табл. 1.1 представлена характеристика этапов стратегического анализа.

На втором этапе- **анализ внутренней среды** выводится оценка **стратегического потенциала** в рамках поставленной цели: насколько по количеству и качеству ресурсов, состоянию функций и проектов предприятие отвечает целевым требованиям. Здесь **стратегический потенциал** рассматривается как совокупность ресурсов и возможностей фирмы, которые определяют ожидаемые (прогнозные) показатели её развития при различных сценариях внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды включает: Анализ эффективности бизнес-процессов; оценку стоимости компании; анализ стратегических показателей. Проводится анализ фактического и нормативного потенциалов (или сравниваем себя с главным конкурентом, если оцениваем свои конкурентные преимущества). По окончании анализа проясняется картина **сильных** и **слабых** сторон предприятия. Сильные стороны – это *возможные ключевые факторы стратегического успеха*. **Стратегический успех** это результаты работы фирмы, которые в течение длительного времени превосходят показатели работы конкурентов.

На третьем этапе-**анализ внешней среды** фирмы, выполненного относительно цели и круга продуктовых бизнес-процессов, оценивается **стратегический климат** или **стратегические условия**, создаваемые внешней средой.т. е. оценить **возможности и угрозы**.

Анализ ни в коем случае не заканчивается тремя этапами. Четвертый этап – это **анализ среды в целом** обеспечивает совместное исследование потенциала и климата, или оценку **стратегической позиции** предприятия в пространстве из двух координат. Погоризонтальной откладывается значение потенциала, а по вертикальной – состояние климата (привлекательности условий внешней среды). Произведение стратегического потенциала (Пот) и климата (Кл) дает основной результат аналитической стадии – значение **стратегической позиции** (Поз) предприятия: $Пот \times Кл = Поз$.

Стратегическая позиция предприятия – всего лишь статическая «масса». Ее реальная сила определится лишь при определенном уровне **стратегической активности** руководства, специалистов и всего персонала. Можно сказать, что именно произведение стратегической позиции (Поз) на стратегическую активность (Акт) даст некую **стратегическую силу** (или определит так называемый **стратегический успех**), которую часто называют **конкурентным преимуществом** (Кпр): $Поз \times Акт = Кпр$.

Здесь напрашивается аналогия: произведение массы на ускорение дает силу. У Ансоффа эта величина называется «конкурентным статусом фирмы» и вычисляется как произведение уровня стратегических капиталовложений,

стратегического норматива (по существу, качества стратегии), норматива возможностей (мобилизованного активностью руководства потенциала фирмы).

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения. В табл. 1.1 приведен наиболее часто применяемый набор инструментов – методов, моделей, схем циклов, концепций, графиков.

На первом этапе, прежде всего, необходимо иметь системное представление о фирме в виде модели производственно-хозяйственной и стратегического управления. Затем необходима детализация цели и положения фирмы на уровне подцелей.

Таблица 1.1

Характеристика этапов стратегического анализа на фирме

Этапы	1 – Анализ миссии и целей	2 – Анализ внутренней среды	3 – Анализ внешней среды	4 – Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	Модель производственно-хозяйственной системы фирмы Модель системы стратегического управления «Дерево цели»	ЖЦИзд ЖЦТов ЖЦТех ЖЦОрг; Схема «БФР» СХЦ (БЕ, СПЕ); График Портера «рентабельность – доля рынка» Кривая обучения	ЖЦОтр Анализ «поля сил» PEST-анализ. Стратегические зоны. Контактные аудитории Котлера. Концепция движущих конкурентн. сил Портера. Ключевые факторы успеха (КФУ)	Матрица Ансоффа «продукт-рынок» Матрица БКГ Матрица ДЭМК SWOT-анализ Матрица «покупатель-продавец» Матрица «ЖЦОтр-КП»
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры «дерева цели»	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор варианта структуры стратегического пространства Выбор методов; Выбор оценки позиции Идентификация стратегий по позиции

При анализе среды в разрезе каждого этапа (оценки потенциала, условий и позиции фирмы) представлен состав рекомендуемых методов и моделей стратегического анализа.

Условные обозначения:

ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр – схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли.

БФР – Бизнес-процессы продуктов – Функции по стадиям жизненного цикла – Ресурсы для исполнения функций.

СХЦ – выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц).

График Портера «рентабельность – относительная доля рынка фирмы».

Анализ «поля сил» по Ансоффу.

PEST (СТЕР)-анализ – анализ сфер макросреды: Политической, Экономической, Социальной, Технологической.

Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ).

БКГ – Бостонская Консалтинговая Группа.

Матрица ДЭМК (матрица «Дженерал Электрик – МакКинси») анализирует «конкурентный статус фирмы – привлекательность рынка».

КП – конкурентные преимущества.

Здесь следует обратить внимание на специфику использования метода SWOT, обобщающего большой объем работы по диагностике позиции фирмы. Обычно предлагается такой порядок: выявляются сильные стороны (S), слабые стороны (W), возможности движения к цели (O), угрозы со стороны окружения (T), согласуются силы и возможности для формирования стратегий развития.

Логичнее эти операции выполнять на основе использования концепции ключевых факторов успеха (КФУ). Выявленные на отраслевом рынке КФУ сравниваются с сильными и слабыми сторонами предприятия и только после этого определяются, какие параметры стратегического потенциала реально сильны или слабы. Далее уточняются выводы, на основе сопоставления с возможностями и исходящими извне угрозами.

Весь технологический процес сстратегического управления развитием фирмы, включающий стратегический анализ, представлен на рис. 1.3.

Таким образом, **стадия стратегического анализа**, включающая разработку миссии и цели, оценку стратегического потенциала, климата (условий), позиции и конкурентного преимущества фирмы, является важнейшим эле-

ментом технологического процесса стратегического управления развитием фирмы.

Стадия **выбора стратегии развития** состоит в подготовке альтернативных и каталога базовых (эталонных) стратегий, а также выбора и принятия предпочтительной цели (как правило, представляющей собой комбинацию разного вида и уровня задач).

Стадия **реализации стратегий** предусматривает организационные меры по реализации выбранной стратегии: разработку проекта и плана, реструктуризацию, контроль (мониторинг) аналитического процесса, реализации решений.

Конкурентное преимущество зависит не только от позиции фирмы. Его можно считать реальной и движущей силой лишь при должной активности руководства, функциональных специалистов и всего персонала. Эту активность характеризуют воля и целеустремленность руководства и персонала, качество выбираемых и реализуемых путей развития, уровень мобилизации потенциала; способность привлекать капиталовложения, методы, культура проведения изменений, адекватная реакция на изменения ситуации; скорость (темп) адаптации к изменениям.



Важнейшим аспектом активности развития является качество реализуемой стратегии. Как продукт деятельности стратегия имеет потребительские свойства, соответствующие цели развития, миссии и предназначению фирмы, ценностным ориентациям руководства и персонала, внешним и внутренним возможностям, глубине проникновения в сложившуюся ситуацию.

Качественная стратегия создает стабильное конкурентное преимущество, повышает интенсивность деятельности фирмы.

1.3. Ключевые факторы успеха

Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия уделяет особое внимание двум группам факторов: во-первых, условиям в отрасли и конкуренции; во-вторых, конкурентоспособности, положению на рынке, а также сильным и слабым сторонам фирмы. Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Дело не в том, может или не может конкретная фирма в настоящее время реализовать эти факторы. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Ключевые факторы успеха – это средства, с помощью которых предприятие побеждает в конкуренции. Например, если цена – это важный фактор конкуренции, тогда производство с низкой себестоимостью – это соответствующий ключевой фактор успеха. В зависимости от структуры отрасли ключевой фактор успеха может быть определен и как снижение переменных издержек. Когда фактором конкуренции является репутация, соответствующим ключевым фактором успеха могут быть хороший контроль качества продукции и обслуживание. сильным и слабым сторонам компании.

Выделение КФУ для конкретной отрасли есть первый шаг, за которым должна последовать разработка мероприятий по овладению КФУ, характерных для отрасли. Эта работа представляет собой существенную часть стратегического анализа и разработки стратегического плана предприятия с учетом характера целей и задач развития, как их представляет себе руководство предприятия. КФУ должны рассматриваться как фундамент разрабатываемой стратегии. КФУ различны для разных отраслей и могут меняться во времени. Тем не менее, можно выделить базовые КФУ, некоторые из которых приведены ниже. Задача аналитиков заключается в том, чтобы выделить 3–5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, путем ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны потом лечь в основу стратегии предприятия.

1. КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

- опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);
- способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;
- наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

- низкие издержки производства;
- высокое качество производимых товаров;
- высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);
- выгоды, связанные с местоположением предприятия;
- наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;
- отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;
- высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);
- низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;
- гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

3. КФУ, основанные на маркетинге:

- хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;
- низкие издержки распределения;
- быстрая доставка;
- хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- доступный и хорошо организованный сервис;
- аккуратное выполнение заказов;
- широта ассортимента и возможность выбора товаров;
- привлекательная, надежная и удобная упаковка;
- наличие гарантий на товары и гарантий выполнения обязательств.

4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
- обладание секретами производства;
- умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;
- наличие опыта в определенной технологии;
- использование умной, захватывающей рекламы;
- умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию.

5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

- наличие эффективных и надежных информационных систем;
- способность руководства быстро реагировать на изменение рыночных условий;
- опытная в данной сфере деятельности и хорошо сбалансированная управленческая команда.

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

- наличие хорошей репутации у потребителей;
- доступ к финансовому капиталу;
- признание фирмы как безусловного лидера отрасли и др.

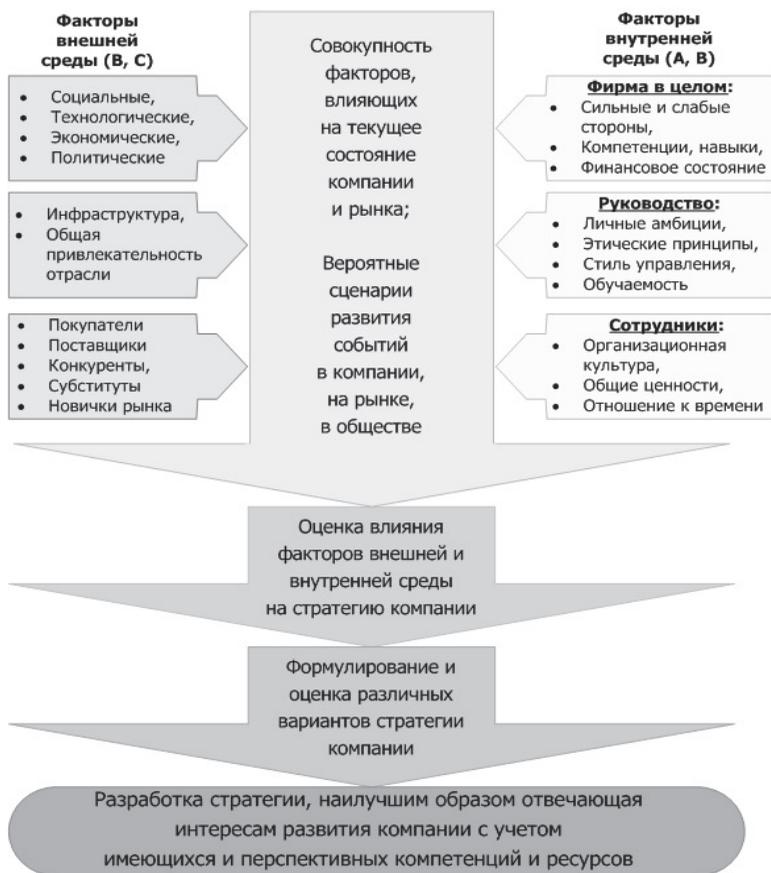


Рис. 1.4. Процедура разработки стратегии фирмы

Процедура разработки стратегии развития фирмы на основе **стратегического анализа** представлена на рис. 1.4. Как видно из данного рисунка прежде всего необходимо проанализировать совокупность факторов, влияющих на состояние компании и рынка, а также разработать вероятные сценарии развития событий в фирме, на рынке и обществе.

После этого необходимо оценить влияние факторов внешней и внутренней среды на стратегию развития. Сформулированные варианты страте-

гий должны учитывать возможности фирмы. Представленные факторы внешней и внутренней среды подробно рассматриваются ниже исходя из разделения внутренней и внешней среды в менеджменте и в маркетинге.

1.4. Стратегический анализ внутренней и внешней среды

1.4.1. Анализ внутренней среды

В процессе **стратегического анализа** обычно изучаются **две среды: внутренняя и внешняя**. В действительности же их **три**. И это необходимо учитывать в процессе анализа: просто одна из этих сред делится на две. Только это разделение маркетологи и менеджеры проводят по-разному. Различия в подходах хорошо видны на рис. 1.5.

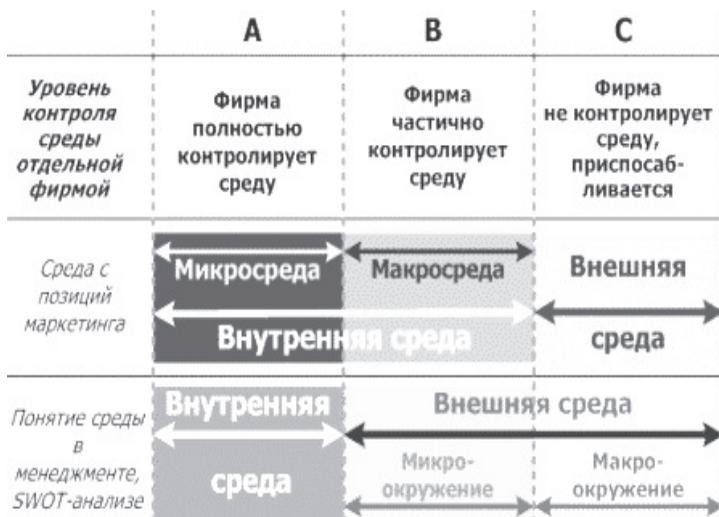


Рис. 1.5. Разделение среды на внутреннюю и внешнюю в менеджменте и в маркетинге

В стратегиях вместо слов «**микроокружение**» и «**макроокружение**» зачастую используются привычные маркетологам «**микросреда**» и «**макросреда**».

Путаницы от этого становится еще больше, поскольку, к примеру, говоря о макросреде» генеральный директор будет подразумевать изменения в законодательстве (зона С: внешнее макроокружение), а маркетолог будет искать информацию о конкурентах (зона В: внутренняя макросреда).

Понять, почему так произошло, легко:

- **Менеджер** понимает под **внутренней средой** ту среду, которую он полностью может контролировать, т. е. свою фирму. Тогда как все, что находится за ее пределами – это среда, которая может быть враждебной, нейтральной или благоприятной безотносительно от его, менеджера, желания – т. е. она является **внешней**, неподвластной ему средой;

- **Маркетолог** же под **внутренней средой** понимает то, на что он может воздействовать, т. е. свою фирму и ее рынок (причем воздействовать на рынок ему зачастую легче, чем на то, что происходит в фирме – отсюда и проистекают многие беды нашего бизнеса). Ну а **внешней средой** для него является то, на что он повлиять не может никак, например, стихийные бедствия или таможенное законодательство.

В сущности, в своей фирме можно называть каждый из блоков среды как угодно, главное, чтобы для всех сотрудников – от генерального директора до рядового маркетолога – под одним и тем же термином понималось одно и то же.

Для наглядности на рис. 1.6 представлены три среды в виде вложенных друг в друга кругов.



Рис. 1.6. Три слоя среды и основные методы их анализа

Для того, чтобы исследовать каждый «слой» среды, используются различные методы и модели стратегического анализа.

Внутренняя среда (микросреда А.) обычно включает саму фирму. Для фирм, использующих франчайзинг, внутренняя среда может включать всех

франчайзи (т. е. тех, кто пользуется вашей торговой маркой и системой ведения бизнеса), точно также, как сетевые фирмы могут включать в анализ все предприятия, входящие в сеть. Однако если анализ делается для одного из предприятий франчайзера или сети, то исследоваться будет в первую очередь это предприятие, а не фирма целиком. Методов **анализа** внутренней среды много, ниже представлены схема анализа внутренней среды по функциям фирмы (рис. 1.7).

Внутреннюю среду (микросреду) можно также исследовать по ключевым показателям, с помощью оценки ассортимента товаров и услуг фирмы как показано на рисунке 8.

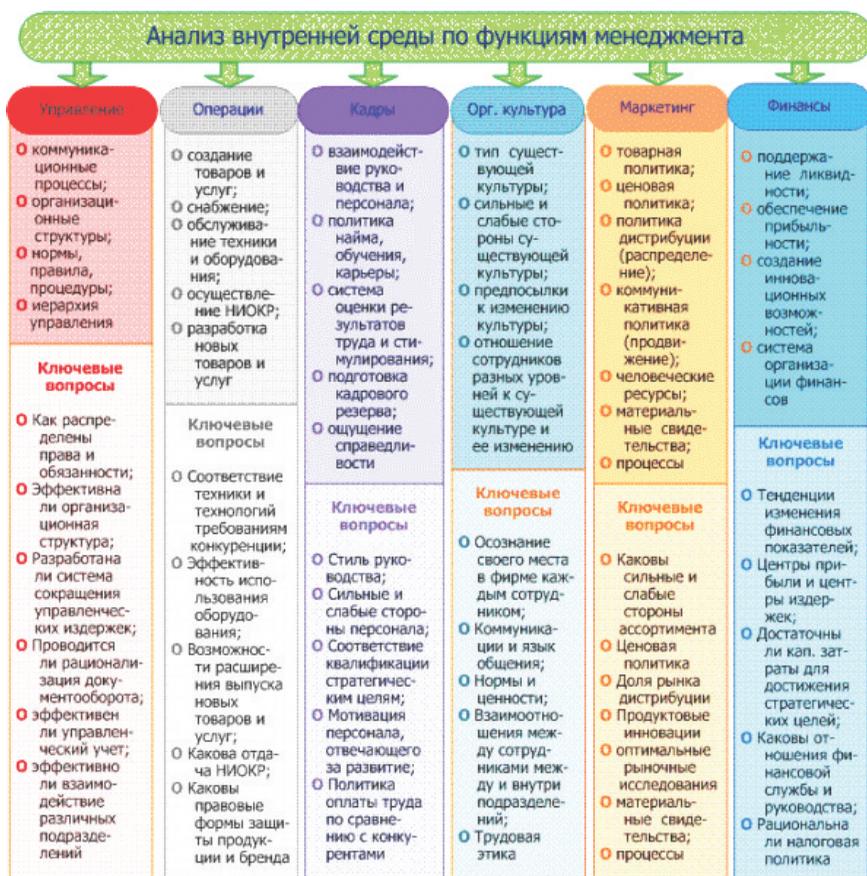


Рис. 1.7. Схема анализа внутренней среды по функциям фирмы

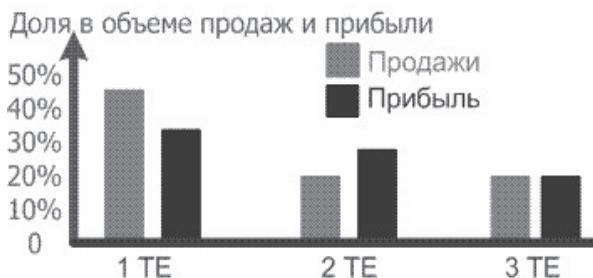


Рис. 1.8. Анализ ассортимента в разрезе товарных единиц (ТЕ)

1.4.2. Анализ внешней среды

Макросреда (внешнее микроокружение В.) включает все заинтересованные в деятельности фирмы стороны (кроме самой фирмы). Чаще всего для анализа этой среды используется метод (модель) «5 сил» Майкла Портера. Однако не следует забывать и о других стейкхолдерах – заинтересованных лицах. В любом бизнесе всегда присутствует множество заинтересованных лиц, и это не только ваша фирма, поставщики, конкуренты и потребители. Анализ их ожиданий позволяет выявить те факторы и направления развития, которые без этого часто забываются или игнорируются. Между тем, они имеют огромное значения для любой фирмы, поскольку игнорирование хотя бы одной группы стейкхолдеров может привести фирму к краху. На рис. 1.9 представлены основные стейкхолдеры и их ожидания.



Рис. 1.9. Заинтересованные стороны и их ожидания

Внешняя среда (внешнее макроокружение С.) включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние фирмы. Эти силы обычно анализируются с помощью метода PEST-анализа (STEP-анализа). Итог всем видам анализа подводится в SWOT-анализе, в который сводятся все самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды. Следует отметить, что большинство «специалистов» упорно пытаются делать только SWOT-анализ, даже не пытаясь предварительно проанализировать все среды.

Глава 2. МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Методы стратегического анализа обеспечивают исследования на всех этапах разработки и реализации стратегии. Большинство методов стратегического анализа основано на методе экспертных оценок. В качестве экспертов при этом обычно выступают руководители и ведущие специалисты фирмы. Количественные методы для нужд стратегического анализа используются редко, однако качество экспертных оценок может быть повышено, если в фирме хорошо поставлены маркетинговые исследования, ориентированные на глубокий мониторинг окружающей среды. Чаще всего проводятся исследования конкурентов и потребителей, важным также является исследование поставщиков и анализ рынка товаров-субститутов. Следует отметить, что большинство этих методов носят описательный характер, представленных в виде схем взаимодействия факторов, представленных на рис. 2.1.

2.1. Метод Портфельный анализ

В зависимости от целей исследования, Портфельный анализ проводится либо как простой сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг фирмы либо как обобщающий анализ, сводящий воедино данные других видов исследования всей ассортиментной линейки фирмы. Расширенная схема портфельного анализа представлена на рисунке 10. Единицей портфельного анализа является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ). СЗХ представляет собой какой-либо рынок или бизнес, на который фирма имеет или же пытается найти выход. Каждая СЗХ характеризуется определенным видом спроса, а также определенной технологией. Как только на смену одной технологии приходит другая, проблема соотношения технологий становится стратегическим выбором фирмы. В ходе стратегического анализа фирма оценивает перспективы того или иного направления деятельности. Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятель-

ных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т. е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

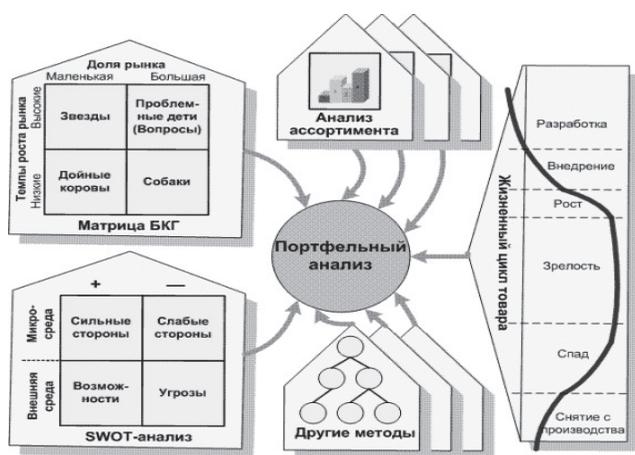


Рис. 2.1. Расширенная схема портфельного анализа

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Портфельный анализ, в общем виде, осуществляется по следующей схеме:

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса, а также выбираются уровни организации для проведения анализа портфеля бизнесов.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков. Сбор и анализ данных в этом случае производится по следующим направлениям:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция;

- возможности и угрозы фирме;
- ресурсы и квалификация кадров.

3. Строятся и анализируются портфельные матрицы (матрицы стратегического анализа и планирования) и определяется желаемый портфель бизнесов, желаемая конкурентная позиция.

4. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

Далее, руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом, матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

На практике портфельный анализ на предприятии проводится с учетом ряда стратегических составляющих. Известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф выделяет четыре стратегические составляющие портфельного анализа, представленные в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Составляющие портфельного анализа

	Выпускаемая продукция	Новые продукты
Имеющиеся рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания новой продукции
Новые рынки	2. Стратегия поиска новых рынков	4. Стратегия диверсификации

Первая составляющая – вектор роста, определяющий масштаб и направление будущей сферы деятельности предприятия. Компоненты вектора роста – продукт и расширениерынка.

Особое значение в условиях рыночной экономики имеет последовательное и экономически обоснованное определение стратегических направлений развития сервисных предприятий на основе использования указанной матрицы:

1. Проникновение на рынок или совершенствование деятельности. При выборе данного стратегического направления необходимо проводить маркетинговые мероприятия по увеличению существующей доли рынка, а именно: привлечение новых пользователей, в том числе клиентов предприятий-конкурентов за счет рекламы, повышения качества продукции (оказываемых услуг), предоставления более выгодных условий, торговых скидок, использо-

вания недостатков в деятельности конкурентов. Такое направление требует больших затрат, так как «помимо вложений в технологию и производство сопровождается использованием относительно низких по сравнению с конкурентами цен»; слияния или поглощения предприятий-конкурентов.

2. Развитие рынка. Эта стратегия направлена на поиск новых сегментов рынка товаров (услуг) для уже освоенных видов производственного обслуживания. Если, например, предприятие оказывает услуги в основном юридическим лицам, то в рамках данной стратегии оно может расширить спектр услуг за счет оказания их и физическим лицам. Кроме того, возможен выход предприятия со своими предложениями на соседние хозяйства, другие районы и регионы.

3. Создание новых продуктов (услуг). Данная стратегия создания новых видов товаров (услуг) и совершенствования существующих преследует цель – увеличение сферы их сбыта. При этом предприятие отыскивает дополнительные ниши в уже существующей и известной области рынка услуг, исходя из имеющихся потребностей клиентов.

4. Важное стратегическое направление – диверсификация, которая связана с разработкой новых видов услуг с одновременным освоением новых сегментов рынка услуг. Диверсификация – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т. д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. Предприятие должно принимать решение об осуществлении диверсификации в условиях чрезмерного насыщения рынка услуг и падения спроса на них, усиления конкуренции, а также при наличии накопленных свободных финансовых ресурсов, которые в данный момент выгоднее инвестировать в высокопривлекательные отрасли, нежели в текущую деятельность. Различают следующие виды диверсификации табл. 2.2.

Таблица 2.2

Виды диверсификации

Диверсификация			
Связанная			Несвязанная (конгломератная)
Вертикальная		Горизонтальная	
Обратная	Прямая	Расширение спектра продуктов	Географическое расширение

1. Связанная вертикальная диверсификация (прямая или обратная). При связанной вертикальной диверсификации (вертикальной интеграции) сервисное предприятие приобретает новые виды производств и продуктов, которые используются в технологической цепочке до (обратная интеграция) или после (прямая интеграция) обслуживающего предприятия. Так, в системе материально-технического снабжения сервисному предприятию имеет смысл стать дилером заводов-изготовителей сельскохозяйственной техники и запчастей. В этом случае предприятие приобретает сильное конкурентное преимущество – стабильный источник поставок и поддержку производителя средств производства. А в области переработки и доведения сельскохозяйственной продукции до потребителя возможно приобретение сервисным предприятием таких производственных объектов, как мельницы, хлебопекарни, различные перерабатывающие мини-заводы на селе и в малых городах. Это позволит, в свою очередь, более рационально и выгодно распоряжаться сельхозпродукцией, полученной от хозяйств в оплату за услуги, нежели просто перепродавать ее без переработки другим потребителям. При этом надо иметь в виду, что возможности обслуживающего предприятия в указанном направлении прямой интеграции несколько ограничены, поскольку оно само без посредников занимается сбытом заработанной продукции.

2. Связанная горизонтальная диверсификация (расширение спектра продуктов или географическое расширение). При связанной горизонтальной диверсификации (горизонтальной интеграции) специфика состоит в том, что укрупняются предприятия-конкуренты, работающие в одной области. Так, более прибыльно работающая МТС может выкупить другие сервисные предприятия, включая и находящиеся за пределами своей зоны обслуживания, с целью ослабления конкурентной борьбы и усиления своих позиций, расширения спектра услуг и привлечения новых клиентов за счет географического расширения.

3. Несвязанная диверсификация. При несвязанной диверсификации предприятие выбирает те виды деятельности, которые не связаны с его производственными ресурсами и технологиями и, следовательно, не относятся к его сфере обслуживания.

Вторая составляющая портфельного анализа – конкурентное преимущество предприятия. Существуют различные направления достижения конкурентных преимуществ, среди которых можно выделить следующие основные: минимизация затрат, дифференциация товаров (услуг) и ранний выход на рынок.

При осуществлении стратегии минимизации общих издержек предприятию важно провести тщательный анализ своих затрат и соответствующие

мероприятия, направленные на снижение всех расходов и достижение эффективности производства. Следует иметь в виду, что достижение преимуществ за счет сравнительно низкой себестоимости услуг и выполнения их в необходимые агротехнические сроки по сравнению с конкурентами выступает весьма актуальной задачей именно в аграрном секторе экономики, где большинство потребителей услуг чувствительны к их цене и срочности исполнения.

Стратегия дифференциации товаров (услуг) связана с разработкой ряда существенных их особенностей, которые отличают их от товаров (услуг) конкурентов. Для успешной реализации этой стратегии предприятие должно определить возможные потребности клиентов, чтобы уточнить, что их не устраивает в существующих товарах (услугах) и какие изменения необходимо провести для удовлетворения ожидаемого роста потребностей в них со стороны клиентов. Причем такая дифференциация позволяет предприятию увеличить прибыль, поскольку в этом случае определяющим фактором для потребителей является не цена, а их специфические особенности и отличия от услуг конкурентов.

При реализации стратегии раннего выхода на рынок товаров (услуг) с оригинальными предложениями сервисное предприятие может обеспечить себя конкурентным преимуществом, позволяющим достичь увеличения прибыли и быстрого экономического роста. Отметим, что на рынке услуг, ввиду отличий их от товаров, гораздо труднее защитить оригинальные разработки с помощью авторских свидетельств на изобретения и патентов, чем на рынке новых товаров. Поэтому такое конкурентное преимущество действует непродолжительно и его относительно легче завоевать, чем удержать, поскольку конкуренты быстро копируют используемые новинки предприятия-лидера.

Третья составляющая портфельного анализа – **синергизм**, которому в литературе дается следующее определение: «явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности, часто называют эффектом « $2+2=5$ ». Мы будем называть этот эффект синергизмом». Другими словами, это получение дополнительного экономического эффекта в результате взаимодействия факторов производства. Синергизм может быть не только положительным, но и отрицательным. Последний возможен, когда предприятие диверсифицируется в высококонкурентную отрасль, не имея достаточного опыта работы и навыков управления в ней.

Четвертая составляющая – это **стратегическая гибкость портфеля** различных видов деятельности. Она предусматривает наличие у предприятия таких возможностей, которые позволяют ему при необходимости эффектив-

но диверсифицироваться в другие отрасли. Как подчеркивает И. Ансофф, развитие какой-либо составляющей портфельного анализа может привести к ослаблению остальных, например, усиление стратегической гибкости управления приводит к уменьшению общего потенциального синергизма.

В зависимости от планов предприятия по реализации той или иной стратегии, целей его дальнейшего развития, а также настоящего стратегического положения в той или иной отрасли экономики, выбираются подходы к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. В литературе наиболее известны следующие подходы: матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ); «Дженерал Электрик – МакКинзи» или «экран бизнеса»; матрица консалтинговой компании Артур Д. Литтл; «матрица направленной политики» компании Шелл; матрица Ансоффа; матрица Абея.

2.2. Метод «Пять сил» Майкла Портера

Внешнее микроокружение (внутренняя макросреда) чаще всего исследуется с помощью **модода(модели) «Пять сил» (или «Пять угроз»)**, который придумал Майкл Портер, и который часто называют по его имени: «5 сил» Портера. Этот метод позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу фирмы: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать. Схематично можно представить эти пять сил в виде рис. 2.2.



Рис. 2.2. «Пять сил» (или «Пять угроз») Майкла Портера

Для того, чтобы провести анализ, можно воспользоваться развернутой схемой, которую предложил сам Майкл Портер, которую можно представить в виде графа рис. 2.3.

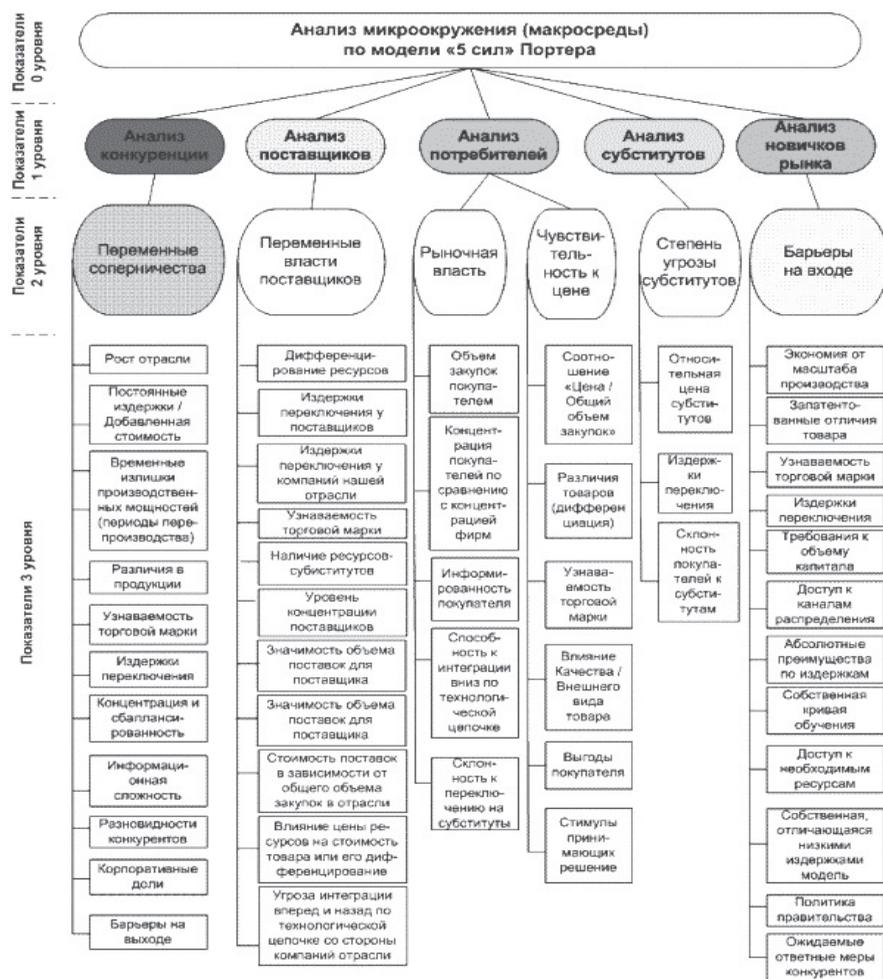


Рис. 2.3. Метод «5 сил» («5 угроз») Майкла Портера

Схема составлена с использованием рис. в статье: Портер М. Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. – СПб.: Питер, 2001. – С. 88.

Источник: Волкова Л. Стратегический анализ // <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>.

Как видно из данной схемы каждый показатель второго уровня описывается различными факторами, влияющими на внешнее микроокружение фирмы и которые она может контролировать частично.

2.3. Метод PEST(STEP)-анализ

Внешнее макроокружение (внешняя среда для маркетологов) обычно изучается с помощью **метода (модели) PEST(STEP)-анализа**. Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: политических, экономических, социальных, технологических:

Политические факторы:

- Изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т. д.);
- Налоговая политика государства, региона;
- Отношения с национальными и региональными властями;
- Политика приватизации, регулирования бизнеса;
- Уровень политической стабильности в стране/регионе;
- Приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т. д.).

Экономические факторы:

- Общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- Динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т. д.);
- Цикл деловой активности,
- Перспективы экономического роста в фирме и других отраслях;
- Изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т. д.);
- Уровень безработицы.

Социальные факторы:

- Демографические изменения;
- Изменения в базовых ценностях;
- Изменения в уровне жизни;
- Изменения в стиле жизни;
- Изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- Изменения в уровне образования;

- Отношение к работе и отдыху;
- Изменение структуры доходов;
- Изменение отношения к отрасли.

Технологические факторы:

- Государственная политика в отношении технологий;
- Новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
 - Значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
 - Скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
 - Скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
 - Изменения в коммуникационных технологиях;
 - Появление новых материалов;
 - Технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
 - Тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

Это, конечно, не полный список всех факторов. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной фирмы. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PEST-анализа. Результаты PEST-анализа можно занести в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Результаты PEST-анализа

Факторы	Возможности	Угрозы	Предпринятые действия	Необходимо предпринять
Социальные факторы				
Технологические факторы				
Экономические факторы				
Политические факторы				

В современной литературе по стратегиям к четырем перечисленным группам факторов часто добавляют еще одну: **экологию**. В этом случае название метода обозначается как PEEST (реже PESET или PESTE)-анализ.

Добавление одной новой буквы в привычное название метода – дань вошедшей в моду борьбы за экологию и, как следствие, огромного количе-

ства законов и программ, принятых на международном и национальных уровнях. Для многих отраслей не учитывать экологические факторы сегодня просто невозможно. Однако, если посмотреть на этот вопрос хладнокровно, то стоило бы оставить название метода прежним. В сущности, все **экологические факторы** можно разнести по четырем уже существующим группам факторов, например:

к **социальным факторам** можно добавить (в зависимости от отрасли): движения за здоровый образ жизни, чистую воду/рыбу/воздух и т. д.;

- к **экономическим факторам** – затраты на очистку воздуха/воды/стоков и т. д.

- к **технико-технологическим факторам** – разработку новых технологий, рассчитанных на учет экологических факторов (например, солнечная энергия, небензиновые двигатели автомобилей, новые технологии очистки среды, новые быстроутилизируемые упаковки и т. д.);

- к **политическим факторам** – международные и национальные законы, стандарты, требования в области экологии и т. д.

Однако, если выделение экологической группы факторов требуется отдельным пунктом, то все эти факторы можно просто перечислить в экологических, не разнося их по четырем базовым группам.

Источник: Волкова Л. Стратегический анализ // <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>.

2.4. Метод SWOT-анализа

SWOT-анализ (по-русски его иногда называют **ССВУ-анализ** – по первым буквам ключевых показателей) – качественный анализ перспектив, включающий описание:

- Сильных сторон (**Strengths**) фирмы
- Слабых сторон (**Weaknesses**) фирмы
- Возможностей (**Opportunities**), предоставляемых внешней средой
- Угроз (**Threats**), предоставляемых внешней средой

Сильные и слабые стороны описывают внутреннюю среду фирмы (на рис. 5 это зона «А»), а **возможности и угрозы** – всю внешнюю по отношению фирме среду (т. е. зоны «В» и «С»). На практике применяется несколько различных **форм проведения SWOT-анализа**:

1. **Экспресс SWOT-анализ** – наиболее часто встречающийся (в силу простоты проведения) вид качественного анализа, позволяющего определить, какие сильные стороны нашей организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие наши слабые стороны

помешают это делать. Этот вид анализа любят показывать в некоторых бизнес-школах, поскольку схема его проведения имеет несомненное достоинство: она очень наглядна и проста. Однако на практике эта методика имеет недостатки: в пункты всех клеток таблицы попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть этих факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не может быть использована.

2. **Сводный SWOT-анализ**, в котором должны быть представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и намечают перспективы будущего развития. Поэтому его следует делать не «ДО» и не «ВМЕСТО», а только ПОСЛЕ проведения всех остальных видов **стратегического анализа**. Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены (даже в тех случаях, когда объективной информации об этих факторах у фирмы нет). Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения анализа.

3. **Смешанный SWOT-анализ** – это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа. Обычно это PEST-анализ, анализ по мододу «5 сил» Портера и анализ внутренней среды по методу портфельного анализа. Затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица (как в экспресс-форме). Количественная оценка факторов обычно не производится. Достоинством этой формы является глубина анализа. К недостатку следует отнести психологический фактор: на практике очень часто дело заканчивается построением красивой матрицы и самоуспокоением, либо забвением всех факторов, вошедших в большую SWOT-таблицу: перед глазами и в памяти остаются только те факторы, которые вошли в матрицу.

Рассмотрим методику проведения Экспресс SWOT-анализ и Сводный SWOT-анализ.

Экспресс SWOT-анализ

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Общая матрица SWOT-анализа

	Факторы	
	+ (положительные)	– (отрицательные)
Внутренняя среда (зона А)	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда (зоны В и С)	Возможности	Угрозы

На втором этапе строится **перекрестная матрица экспресс-анализа**. Для этого из всех факторов, которые выбрали в табл. 2.4, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: «Сильная сторона» помогает воспользоваться «Возможностью», а «слабая сторона» может пагубно сказаться, если сбудется «угроза» и т. д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу. Пример матрицы экспресс-SWOT-анализа (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Матрица экспресс-SWOT-анализа

	Сильные стороны (С) нашей фирмы: С1 С2 ... Сх	Слабые стороны (СС) нашей фирмы: СС1 СС2 ... ССу
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): В1 В2 ... Вm	С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2 и т. д.	СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4 и т. д.
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 ... Уn	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 и т. д.	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 и т. д.

Как видим, из этой матрицы пропадают факторы, которые, позволяют развиваться в настоящем и будущем, если они не связаны с гипотетическими возможностями и угрозами внешней среды. К примеру, сильная сторона «наличие менеджеров высокой квалификации» может исчезнуть из экспресс-анализа, если для нее не подберется соответствующая возможность или угроза. Практика показывает, что такие угрозы как глобальный экономический

кризис категорически не включались в SWOT-анализ. Между тем, упомянутый фактор и наличие менеджеров высокой квалификации в условиях кризиса может вообще превратиться из сильной стороны в слабую, если у компании нет средств обеспечить их работой. Уволить таких сотрудников бывает намного сложнее, нежели маркетологов, продавцов или рабочих, а заработная плата и бонусы у них оказываются существенно выше.

Сводный SWOT-анализ.

На первом этапе проводятся различные виды стратегического анализа, призванные выявить ключевые факторы, влияющие в настоящее время или могущие повлиять на ситуацию в фирме в перспективе. Временной горизонт такого анализа от 1 до 5–10 лет, но иногда берутся и более длительные сроки. Например, для вывода новых лекарств на рынок от момента их изобретения проходит 15–20 лет, а в стратегическом анализе предусматривается и необходимость содержания лабораторий, в которых только будут разрабатываться эти препараты. Полученные в ходе анализа данные заносятся в соответствующие ячейки матрицы (см. табл. 2.6). В ходе дальнейшего анализа используются различные методы для анализа каждой ячейки матрицы. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Анализ сильных и слабых сторон фирмы.

Сильные и слабые стороны – уровень компетенций фирмы (внутренняя среда, зона А на рис. 1.5). **Сильные стороны** – это не то, что компания может делать, а только то, в чем она действительно сильна. Сильные стороны компании определяются:

- накопленным опытом,
- наличием отработанных технологий,
- квалификационным составом сотрудников,
- возможностями использования компетенции каждого сотрудника по максимуму,
- возможностями координации индивидуальных усилий каждого для достижения общих целей.

К сильным сторонам относятся все отличающие ее **компетенции** в области:

- **репутации**, имиджа, отношения, сложившегося в обществе и целевых потребителей к фирме или бренду, а в отдельных случаях, еще и к стране производителю или товарному рынку.

- **истории** фирмы, но часто еще отрасли и региона/страны («это известный бренд чая», «если выбирать из кофе, какао и чая, то я выбираю чай», «сравнив индийский, цейлонский и грузинский чай, я выбрал индийский»);

▪ **финансовых, управленческих, функциональных и организационных возможностей** (обычно в сравнении с конкурентами, реже – по региональному признаку: «нужно направить всю прибыль укрепление бренда и на расширение, пока на этом рынке не появились конкуренты», «мы – градообразующее предприятие», «кроме нас в нашем поселке этого никто не сделает»);

▪ **расширяющих ее возможности ресурсов** (человеческих, материальных, организационных, финансовых, политических и т. д.).

Слабые стороны – те же самые ресурсы и компетенции, которые выделяли в сильных сторонах, но мешающие нормальной работе компании или препятствующие достижению поставленных целей. Это также ресурсы и компетенции, которые есть у фирмы, но которые не вошли в ее сильные стороны. К слабым сторонам иногда относят отсутствие необходимых ресурсов и компетенций, однако только в случае, когда компания по своим технологическим или иным причинам не может обеспечить себя ими. Анализ слабых сторон помогает выявить те особенности фирмы, которые мешают ей эффективно функционировать или которые могут препятствовать осуществлению стратегических программ. Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы, показанной в табл. 2.6.

Для более объективного анализа можно оценить каждый фактор с помощью весов (от 0 до 1) и шкалы Лайкерта (выбирать можно любые значения: от 0 до 5, от 1 до 10, от 0 до 100 и т. д. Воспользуемся школой от 1 до 10 в соответствии методикой расчётов факторов. Каждый из выявленных факторов заносится в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Расчет факторов внутренней среды

Фактор	Оценка	Вес	Коэффициент
Зона А. Внутренняя среда. Сильные стороны			
1. Управление			
1.1. Фактор 1			
1.2. Фактор 2			
...			
2. Операционный менеджмент (организация производства)			
2.1. Фактор 1			
2.2. Фактор 2			
...			
И т. д.			

Под **Оценкой** в таблице понимается экспертная оценка силы фактора. **Вес** означает оценку веса фактора, т. е. вероятность наступления события или вероятность усиления значимости фактора (реже – значимость фактора в глазах потребителей или актуальность). **Коэффициент** – произведение «Оценка на Вес». Таким же образом можно оценить слабые стороны. Необходимость исчисления коэффициента обуславливается тем, что простая констатация силы фактора не всегда оказывается актуальной. Например, фактор «слияние двух основных конкурентов» может быть признан очень существенным (к примеру, оценка 10), в то же время вероятность этого слияния близка к нулю (например, вес 0,01). В результате этот фактор из очень значимого (10) превращается в малозначимый (0,1). Для тех менеджеров, которые воспринимают графические изображения лучше, чем табличные, те же данные (фактор, Оценка, Вес) могут быть размещены в матрице. Попадание фактора в тот или иной квадрант матрицы позволяет сразу определить, какие меры следует предпринять (рис. 2.4).

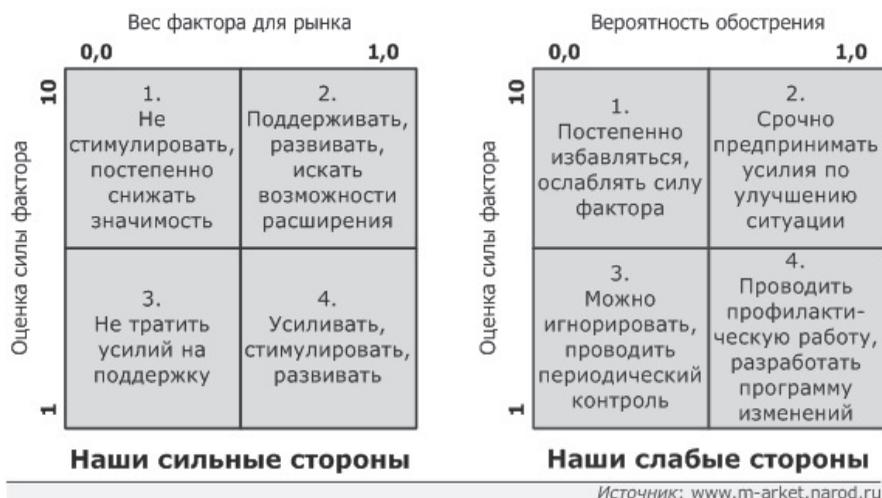


Рис. 2.4. Матрицы оценки сильных и слабых сторон фирмы

Другой вариант описания сильных и слабых сторон – сравнение с конкурентами (если есть возможность получить нужные данные) представлены в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Сильные стороны позволяют добиться поставленных целей

Функции	Сильные стороны	Сила фактора (1–10)				
		Наша фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Управление	Фактор 1					
	Фактор 2					
	...					
...						<
И далее по методу на рис. 2.4.						

Слабые стороны можно оценивать по такой же схеме. Сравнение с конкурентами позволяет определить, насколько весомы наши достоинства и недостатки по сравнению с конкурентами. В результате появляется возможность обратить внимание на позицию, которым мы существенно отличаемся от конкурентов, и разработать стратегию, позволяющую усилить ключевые сильные стороны и снизить потенциально опасные слабые стороны. Для более широкого представления данных и выработки решений по каждому из выявленных факторов можно использовать табл. 2.8.

Таблица 2.8

Слабые стороны мешают добиться поставленных целей

Функции	Проблема	Сила (важность)	Вес (вероятность обострения)	Возможные последствия	Возможные пути решения
Управление	Проблема 1				
	Проблема 2				
	...				
...					
и т. д. по методу на рис. 2.4.					

Силу и Вес определяем также, как в таблице 2.7.

Анализ возможностей и угроз.

Возможности и угрозы – неподвластны фирме (внешняя среда, зоны В и С на рис. 1.5), но могут существенно повлиять на ее деятельность.

Основная задача фирмы – быть готовой воспользоваться возможностями и нивелировать последствия угрожающих событий.

Оценка возможностей поможет не упустить ее в случае возникновения. Для уже существующих, но пока не используемых фирмой возможностей важен сам факт их выявления и фиксации. Анализ возможностей обычно включает три взаимосвязанных компонента:

- *идентификация возможности.* Возможности возникают из выявления новых классов покупателей, определения неудовлетворенных потребностей или создания новых средств или способов удовлетворения потребностей существующих. Анализ возможностей связан с поиском рынков, которые организация могла бы обслуживать с прибылью для себя.

- *сопоставление возможности и организации.* В процессе устанавливается, отвечает ли выявленная рыночная возможность определению бизнеса организации, ее миссии и отличительным компетенциям. Как правило, для этого проводится оценка сильных и слабых сторон компании, определяются условия успеха на рынке.

- *оценка возможности* обычно делится на две стадии: качественную и количественную. На стадии качественной оценки привлекательность возможности сравнивается с характеристиками ее рыночной ниши. Привлекательность зависит от: (1) активности конкурентов, (2) запросов покупателей, (3) рыночного спроса, (4) социальных, политических, экономических и технологических сил, (5) способностей самой организации. В свою очередь, каждый из этих факторов влечет за собой определенный тип искомых покупателей, потребности покупателей, а также средства удовлетворения этих потребностей, и все эти связи необходимо установить. На количественной стадии дается оценка потенциальной емкости рынка и прогноз объемов продаж. Здесь же составляются бюджеты финансовых, кадровых, маркетинговых и производственных ресурсов, необходимых для оценки прибыльности рыночной возможности.

Оценка угроз помогает заранее подготовиться и разработать действия по нейтрализации возникающих проблем. Анализ угроз должен стать неотъемлемой составляющей антикризисного менеджмента, необходимость которого необходимо предусмотреть в процессе стратегического планирования.

Основные **угрозы** организации со стороны внешней среды можно анализировать с помощью модели «5 сил» Майкла Портера (см. выше рис. 2.2):

1. Угроза вторжения (выход на рынок новых игроков);
2. Рыночная власть поставщиков (например, неприемлемые цены аренды, цены на сырье, качество оборудования и т. д.);
3. Угроза появления субститутов (товары/услуги–заменители);

4. Рыночная власть покупателей (ценовая чувствительность; переключение на другие формы получения услуг, ранее предоставляемых нами);

5. Действия конкурентов (расширение их деятельности, создание ими более привлекательных предложений и т. д.)

Оценку возможностей и угроз можно осуществлять по той же методике, как сильные и слабые стороны, но выявляя возможности и угрозы рис. 2.5.



Рис. 2.5. Матрицы оценки возможностей и угроз внешней среды

Для того, чтобы анализ не был простой констатацией фактов, для наиболее важных факторов следует разработать мероприятия. Сделать это можно, например, в такой форме табл. 2.9, 2.10 и 2.11:

Таблица 2.9

**Возможности I и2. Проводить мониторинг
(сила большая, вероятность низкая)**

Среда	Перечень возможностей	Кто проводит мониторинг	Сможем ли использовать (+0-)
1. Микроокружение	Возможность 1.1.		
	Возможность 1.2		
	...		
2. Макроокружение	Возможность 2.1.		
	Возможность 2.2.		
	...		

Таблица 2.10

Возможности 3 и 4. Использовать (сила большая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0-)	Возможные последствия	Как использовать
3. Микроокружение	Возможность 3.1.			
	Возможность 3.2			
	...			
4. Макроокружение	Возможность 4.1.			
	Возможность 4.1.			
	...			

Таблица 2.11

Возможности 5 и 6. Исследовать (сила небольшая, вероятность высокая)

Среда	Перечень возможностей	Возможность роста (+0-)	Возможные последствия	Как использовать
5. Микроокружение	Возможность 5.1.			
	Возможность 5.2			
	...			
6. Макроокружение	Возможность 6.1.			
	Возможность 6.1.			
	...			

Возможности 7 и 8. Игнорировать (сила небольшая, вероятность высокая).

Микроокружение:

7.1.

7.2.

...

Макроокружение:

8.1.

8.2.

...По аналогичной схеме проводится и **анализ угроз**. В результате такого анализа получается готовый план мероприятий, который в дальнейшем будет включен в общую стратегическую программу развития фирмы.

Волкова Л. Маркетинг, менеджмент и все, что вокруг них // <http://market.narod.ru/>.

2.5. Метод GAP-анализ

Очень часто при постановке стратегических целей исследователей смущает серьезный разрыв между тем, что они наметили, и тем, что есть на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к занижению значения цели и к неуверенности ее достижения. С помощью анализа разрывов можно найти путь от текущего состояния к желаемому. GAP-анализ (английское слово «*gap*» означает «разрыв») является одним из наиболее эффективных методов стратегического анализа. С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели. Проведение GAP-анализа включает следующие этапы:

1. *Определение текущего значения.* Анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания, просчитать все возможные преимущества, которые она получили вследствие принятия тех или иных решений.

2. *Определение максимально доступного значения.* В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще? Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, необходимо либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3. *Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение.* В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть: информационные, коммуникационные, финансовые маркетинговые, административные, технические и др.

4. *Набор планов (инициатив) по достижению.* Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания но-

вых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и другие. Существует несколько видов «разрывов», которые являются предметом GAP анализа. Они связаны с:

- увеличением объема продаж;
- сегментами рынка;
- продуктами (потребностями);
- имиджем компании или ее продуктов;
- маркетинговой деятельностью;
- конкурентным положением; реализацией намеченных планов.

2.5.1. GAP-анализ применительно к увеличению объема продаж

Рассмотрим этот метод анализа применительно к решению задачи увеличения объема продаж. Если в качестве стратегической цели компания выбрала этот параметр, то к ее достижению можно подойти по-разному.

- С одной стороны, в пределах текущего объема рынка можно увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на долю рынка компании и от них надо защищаться.

- С другой стороны, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная товарами (услугами) компании. Если считать, что все возможные потребители воспользовались товарами (услугами), производимыми компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка и его можно принять за «сверхцель».

Основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

- Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, кофе без кофеина.

- Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.

- В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда задача состоит в том, чтобы указать такой путь.

В табл. 2.12 представлен анализ разрывов для фармацевтической компании при поиске стратегических решений, учитывающий спрос, причины разрыва и стратегические решения.

Таблица 2.12

**Анализ разрывов для фармацевтической компании
при поиске стратегических решений**

Спрос	Разрыв	Инициатива
Гипотетический	Недостатки товаров	Дополнить гамму товаров: добавить новую номенклатурную группу (например, обезболивающие средства и т. д.)
Полный	Недостатки системы сбыта	Расширить сбыт: заключать прямые контракты с лечебными заведениями на поставку и, может быть, на разработку лекарственных средств. Имеющийся набор производимой продукции, в том числе инфузионные растворы, перевязочные материалы, позволяет предлагать комплексный набор средств, необходимый больницам и поликлиникам
	Недостатки в использовании товара	Стимулировать применение, для чего проводить научные семинары с лечащими врачами
	Компании конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> • Bayer Group, KRKA, Merz, Гидеон Рихтер • GmbH Германия, зарегистрировала в России около 40 гомеопатических препаратов (высокая стоимость – от 5 до 10 долл.) • Международный фармацевтический концерн МФК зарегистрировал в России около 20 гомеопатических препаратов (стоимость от 2 до 5 долл.) и пр.

Разработка стратегии захвата рынка компанией «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов представлена в табл. 2.13.

Предположим, что из проживающих в Москве 12 млн. человек 75% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании, а потенциальная емкость рынка – 9 трлн. руб. Каждый потребитель в год может купить кондитерских изделий на 1000 руб. Следовательно, потенциально недополучаем 3988 млрд. руб. или упускаем 8940 млн. потребителей. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий.

**Разработка стратегии компании «Московский кондитер»
на основе результатов анализа разрывов**

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию	Снижение себестоимости продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Найти поставщиков сырья с более низкими ценами • Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> • Оснащение современным оборудованием • Использование высококачественного натурального сырья • Покупка еще одной фабрики или аренда дополнительных цехов
Покупатели, которые не могут купить продукцию компании	Стимулирование продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие дилерской сети • Реклама • Приобретение новых магазинов • Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам • Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

**2.5.2. GAP-анализ применительно к сегментам рынка
и к продуктам (потребностям)**

Выявление рыночных разрывов осуществляется в рамках концепции «перцептивной картографии» ('perceptual mapping'), так же как и в случае с гар-анализом применительно к продуктам (потребностям) или применительно к имиджу компании или ее продуктам. В случае с поиском разрывов в сегментах рынка, перцептивная картография предполагает выделение критериев, значимых для исследуемого рынка. При этом, эти критерии должны являть мотивационный характер. Перцептивная картография предполагает их использование в качестве осей «перцептивного пространства» на исследуемом рынке продуктов (размещение основывается на восприятии потребителями бенефитов, предлагаемых продуктами). Таким образом, GAP-анализ позволяет обнаружить разрывы между потребностями и предложением. В случае **к продуктам (потребностям)**, поиск люфтов осуществляется в рамках одного сегмента. В рамках одного сегмента картографируются специфические потребности и удовлетворяющие их продукты (как продукты

компании так и конкурентов). По процедуре этот вид анализа повторяет предыдущий.

Процедура состоит из следующего:

1. выделение потребностей так, чтобы они были дифференцирующими критериями выбора между конкурирующими продуктами внутри сегмента, и могли быть использованы в качестве осей «перцептивного пространства»;
2. выявление относительной важности разных комбинаций потребностей внутри сегмента;
3. позиционирование существующих продуктов(брендов) относительно комбинаций потребностей в «перцептивном пространстве» восприятия;
4. выявление «незанятого» на карте пространства на карте.

В качестве инструмента может быть использован кластерный анализ.

В целом поиск разрывов между потребностями и предлагаемыми продуктами в рамках одного сегмента провоцирует необходимость отвечать на вопросы:

- Есть ли разница между тем, как компания позиционирует свой продукт и тем, как рынок воспринимает позицию продукта?
- Существует ли значимая и осознаваемая разница между разными продуктами внутри линии продуктов компании?
- Позиционирует ли компания свои продукты достаточно близко продуктам конкурентов и насколько четко дифференцированы продукты компании от продуктов конкурентов?
- Есть ли места на карте, которые указывают на неудовлетворенные потребности и которые могут быть разработаны с выгодой для компании?
- Если это так, то должны ли быть разработаны новые продукты или компании следует репозиционировать существующие?

2.5.3. GAP-анализ применительно к имиджу компании или ее продуктов и к маркетинговой деятельности компании

Этот вид анализа является разновидностью двух предыдущих. Он по процедуре так же включает картографию воспринимаемого целевыми сегментами имиджа компании (корпоративного имиджа), ее продуктов, в том числе относительно конкурентов.

В рамках GAP-анализа по имиджу необходимо ответить на вопросы:

- Как целевой рынок компании воспринимает компанию?
- Как целевой рынок воспринимает продукты компании в терминах – качество, цена, надежность и т. д. и т. п.?
- Как имидж компании соотносится с имиджем конкурентов?
- Как отличается текущий имидж компании от желаемого?

- Свобода ли желаемая позиция по имиджу или занята конкурентом?

GAP-анализ по маркетинговой деятельности является частью анализа по имиджу. В рамках анализа по маркетинговой деятельности нужно ответить на вопросы:

- Есть ли деятельность, которая требуется или ожидается от компании, но ею не ведется?
- Из текущей деятельности, есть ли деятельность, которая воспринимается как несовместимая с имиджем компании?

2.5.4. GAP-анализ применительно к конкурентному положению

В GAP-анализе по конкурентам акцент делается на относительных позициях компании, ее продуктов по сравнению с компаниями и продуктами конкурентами. Этот вид анализа напрямую связан со стратегическими областями – конкурентным преимуществом и конкурентными возможностями. Здесь также можно прибегнуть к прецептивной картографии. Или, учитывая, что разные качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, отличаются по степени влияния на принятие решения о покупке, использовать GAP-анализ для выявления разрыва между затратами на воплощение и раскрутку потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов.

Одна из процедур при анализе конкурентных преимуществ, основана на анализе разрыва между затратами на воплощение и раскрутку потребительских качеств и значимостью этих качеств как мотиваторов. Разные качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, отличаются по степени влияния на принятие решения о покупке. Имидж брендов замеряется по конкретным позициям, затем рассмотрению подвергается разрыв между воспринимаемым имиджем конкурирующих брендов по этим позициям и их (позиций) значимостью в качестве мотиваторов.

Для этого выбирается достаточное количество мотиваторов покупки, использования или обладания продуктом, которые являются мотиваторами выбора между брендами. Эти мотиваторы исследуются на предмет степени важности при покупке и степени присущести их исследуемым брендам. В результате имеем статистическую картину меры обладания брендами теми или иными свойствами – мотиваторами. Совмещая эти данные с информацией о значимости мотиваторов, появляется возможность выдачи определенных рекомендаций о работе с различными направлениями развития продукта. Также появляется возможность выявить и сформулировать направления развития конкурентного преимущества. Если конкурентное преимущество уже сформулировано, то оно рассматривается как объект исследования и оценке.

GAP-анализ профиля брендов представлен в табл. 2.14. Данная таблица представляет собой матрицу результатов анализа. Табл. 2.15 – это матрица анализа и практических рекомендаций.

Таблица 2.14

GAP-анализ профиля брендов

Важность мотиватора	Лучше у Mercedes	Хорошо у той и другой марки	Плохо у той и другой марки	Лучше у Ford
Высокая	Роскошный дизайн. Престижно	Оптимальная цена	Безопасно. Нравится друзьям	Маленькая машина. Для города
Средняя	Скорость	–	–	Недорогая. Легко парковаться
Низкая			Красивые цвета	Экономичная

Таблица 2.15

Матрица анализа и практических рекомендаций

Важность мотиватора	Клиент превосходит	Хорошо у всех	Плохо у всех	Конкуренты превосходят
Высокая	Непосредственная возможность позиционирования. Используйте	Высокая Реальная позиция бренда. Поддерживайте	Потенциальная возможность для разработки нового продукта	Слабое место. Исправить ситуацию, если возможно
Средняя	Вторично	Вторично	Вторично	Вторично
Низкая	Потенциальная возможность позиционирования. Повысьте значимость, сделайте акцент	Излишний перерасход средств. Урежьте расходы	Не обращайтесь внимания	Не обращайтесь внимания

Совмещение двух матриц, позволяет осуществить выбор дальнейших практических действий. Если бренд клиента превосходит остальные бренды по одному мотиватору, то это является непосредственной возможностью позиционирования и ее необходимо использовать. Из табл. 2.15 видно, что у обоих брендов не слишком привлекательный дизайн в отношении цвета. Может показаться, что надо улучшить цвет. Но это не вполне так, потому что значимость этого мотиватора низка и клиент не проигрывает. Это значит, что у конкурентов есть реальный шанс использовать этот мотиватор (и саму ситуацию отсутствия превосходства по мотиватору на данный момент) как возможность для развития продукта (модификации или репозиционирования

продукта) и получения конкурентного преимущества. Соответственно, рекомендация клиенту – обратить внимание на этот мотиватор, прежде чем это сделают конкуренты.

2.5.5. GAP-анализ: применительно к реализации намеченных планов

GAP-анализ применяется в тех случаях, когда текущие результаты, которые показывает компания имеют некоторые расхождения с запланированными в отрицательную сторону. Данный вид анализа позволяет четко описать существующую ситуацию и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

Как правило, к анализу разрыв обращаются в том случае, если компания не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация персонала, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах. Все это, если не принять должных мер может повлечь за собой настоящую панику или установку менее серьезных целей, что в долгосрочной перспективе может отразиться на всем бизнесе компании в худшую сторону. GAP-анализ в этом случае состоит из 5 этапов:

Выбор анализируемой области.

В качестве области анализа разрывов может выступать любая деятельность компании. Наиболее часто анализ разрывов проводят в области производительности труда, продаж определенной продукции, компетентности сотрудников определенных подразделений и т. д.

Анализ текущей ситуации.

Описывается текущая ситуация в компании. Например, работники службы технической поддержки заставляют клиента находиться в режиме ожидания более 3 минут для того, чтобы получить вразумительный ответ на свой вопрос.

Описание запланированной ситуации.

Представители технической поддержки должны отвечать на звонки клиентов в течение 1 минуты. Не больше. Так как в противном случае они заставляют ждать клиента слишком долго, что порождает его недовольство, которое может перерасти в неприязнь к компании, вследствие которого можно лишиться этого клиента. Он просто уйдет к конкурентам.

Определение разрыва.

Проводится анализ, почему работники технической поддержки так медленно отвечают на звонки. Возможно, не хватает людей, или такая ситуация возникла из-за плохого управления. А еще есть вероятность того, что

продукция компании слишком часто ломается. На этом этапе важно найти реальную причину.

Описание действий по преодолению разрыва.

Составляется план действий по достижению поставленных целей. Выделяются все необходимые ресурсы. В примере со службой поддержки можно нанять дополнительный персонал, разместить на сайте компании список часто задаваемых вопросов (при условии, что в поддержку поступают регулярно похожие вопросы), поставлять с товаром инструкцию в которой будут описаны наиболее часто возникающие проблемы, и действия которые необходимо предпринять для их устранения. Для удобства анализ разрывов оформляется в виде табл. 2.16.

Таблица 2.16

Разрыв и действия по достижению цели

Фактор	Разрыв	Действия	Цели и показатели
Работа телефонной службы технической поддержки	Уменьшить ожидание клиента на проводе с 3 минут не более чем одной	Создание на веб-сайте компании списка часто задаваемых вопросов, с описанием решения большинства самых популярных проблем. Внесение в комплект с товаром инструкции с этим же списком ЧАВО. Расширение штата технической поддержки, повышение грамотности специалистов этой службы за счет тренингов. Введение денежных бонусов за наиболее быстрые ответы на звонок клиента.	К следующему году уменьшить количество жалоб со стороны клиентов на скорость работы службы технической поддержки на 100%

2.6. Метод CVP-анализ

Менеджменту предприятия в своей деятельности приходится принимать различные управленческие решения, касающиеся цены реализации товаров, планирования объёма продаж, увеличению или, наоборот экономии по отдельным видам расходов. Эти решения принимаются на основе анализа соотношений затрат, объёма и прибыли (**Cost-Volume-Profit**), иначе **CVP-анализа**. CVP-анализ позволяет понять и оценить последствия управленческих решений на изменения этих показателей. При использовании этого метода необходимо учитывать следующие допущения, на которых основан CVP-анализ:

- В затратах выделяют постоянные и переменные составляющие;
- Поведение общих затрат и выручки жестко определено и линейно.
- Постоянные затраты не изменяются вместе с изменениями объема производства;
- Переменные затраты прямо пропорциональны объему;
- Переменные затраты на единицу продукции (удельные переменные затраты) являются постоянными;
- Цена реализации единицы продукции не меняется;
- Цены на материалы и услуги, используемые в производстве, не меняются;
- Производительность труда не меняется;
- Отсутствуют структурные сдвиги;
- Объем производства является единственным фактором, влияющим на изменения затрат и доходов предприятия;
- Объем продаж равен объему производства (т. е. в течение рассматриваемого периода изменений в уровнях запасов не происходит);
- Ассортимент продукции на предприятии, где производится ряд различных товаров или оказывается несколько видов услуг, является неизменным;
- Переменные затраты и продажная цена на единицу продукции представляют собой средневзвешенный показатель затрат на различные единицы продукции и цен на соответствующие товары и услуги. Так как бизнес динамичен в CVP-анализе необходимо постоянно пересматривать допуски. Более того, не следует жестко связывать CVP-анализ с традиционными допущениями линейности и неизменности цен. В целях изучения зависимости между изменениями объема продаж, расходов и чистой прибыли проводят анализ безубыточности, что рассматривается как анализ критической точки (точки безубыточности или порога рентабельности). Критической считается такая величина объема продаж, при которой предприятие имеет затраты, равные выручке от реализации (доходам) всей продукции. В этом случае прибыль равна нулю. Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль» может быть выражена графически или с помощью формул. График безубыточности показывает (рис. 2.6) объем суммарных постоянных затрат, суммарных переменных затрат, общих затрат (сумма общих постоянных и общих переменных затрат) и совокупный доход для всех уровней деятельности (объемов продаж) предприятия при заданной цене продаж. Если цена единицы продукции, затраты, эффективность или другие условия изменяются, то модель должна быть пересмотрена.

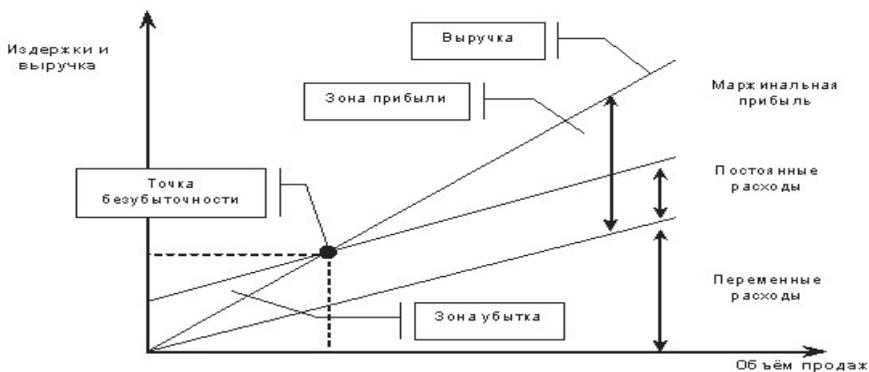


Рис. 2.6. График анализа поведения затрат, прибыли и объема продаж

На графике точка безубыточности определяется как точка пересечения прямой суммарных затрат и прямой выручки от реализации.

Перпендикуляр из точки безубыточности на ось объема продаж определит «минимальный» объем продаж, при котором прибыль компании равна нулю. Точка безубыточности является важным ориентиром в анализе, так как она показывает уровень продаж, ниже которого предприятие будет нести убытки. По этой причине ее можно рассматривать как минимально приемлемый уровень продаж продукции или услуг. Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль» может быть выражена также с помощью формул. Для вычисления критической точки используются **методы уравнения** и **маржинальной прибыли**.

Метод уравнения основан на исчислении прибыли (Π) (имеется ввиду экономическое понятие прибыли) по следующей формуле:

$$\Pi = VP - (\text{Пер.З} + \text{Пост.З}).$$

где VP – выручка от реализации продукции (доходы), которая определяется как произведение объема продаж (G) и цены единицы продукции (P);

Пер.З – переменные затраты, которые определяются как произведение объема продаж (G) на переменные затраты на единицу продукции (Спер);

Пост.З – все постоянные затраты предприятия за определенный период времени.

Если предприятие находится на **пороге рентабельности** (в критической точке) то прибыль равна нулю и получаем следующее равенство:

$VP = \text{Пер.З} + \text{Пост.З}$. Трансформируя формулу и принимая объем продаж за критический (пороговый) объем ($G_{кр}$) получаем следующую формулу:

$$G_{кр} = \text{Пост.З.} / P - \text{Спер}$$

Критическая точка показывает, до какого предела может упасть выручка, чтобы не было убытка. Другой способ определения критической точки использует концепцию маржинальной прибыли (валовой маржи).

Метод маржинальной прибыли (МР) основывается на следующей формуле:

$$MP = BP - \text{Пер.З} \text{ или } MP = G \times Y,$$

где Y маржинальная прибыль на единицу продукции.

Критический объем реализации может быть определен как объем реализации, при котором маржинальная прибыль равна постоянным затратам. Уравнение критической точки при маргинальном подходе в терминах единиц продукции будет следующее:

$$G_{кр} = \text{Пост.З.} / Y$$

Анализ критической точки может быть использован как основа оценки прибыльности предприятия. Для различных альтернативных планов производства можно рассчитать соответствующую величину целевой (возможной) прибыли (Π). В этом случае используется следующее соотношение:

$$BP = \text{Пер.З} + \text{Пост.З} + \Pi$$

Таким образом, целевой объем продаж ($G_{ц}$), который бы обеспечивал получение целевой величины прибыли (Π), можно рассчитать по следующей формуле:

$$G_{ц} = \text{Пост.З} + \Pi / P - \text{Спер}$$

При использовании маржинального подхода данное уравнение будет иметь вид:

$$G_{ц} = \text{Пост.З} + \Pi / Y$$

Таким образом, при маргинальном подходе менеджмент получает следующую информацию:

- о возмещении постоянных затрат;
- о величине маржинальной прибыли от каждого вида продукции.

Рассмотрим пример использования рассмотренных зависимостей.

Транспортная компания обеспечивает объем перевозок грузов $G = 12000$ тонн.

Цена перевозки одной тонны $P = 250$ рублей. Переменные затраты на перевозку одной тонны (Спер) составляют 160 рублей. Постоянные расходы компании составляют 876000 рублей. Прибыль от перевозки одной тонны груза равна 17 рублей. Доходы от перевозок $BP = 250 \times 12000 = 3000000$ рублей. Маржинальная прибыль от перевозки одной тонны груза $Y = 90$ рублей. Прибыль (Π) от перевозки всего объема грузов составит $12000 \times 17 = 204000$ рублей. Критический объем перевозок ($G_{кр}$) = $876\,000 / (250 - 160) = 9\,734$ тонн. Или $G_{кр} = 876\,000 / 90 = 9\,734$ тонны. Целевой объем перевозок

(Гц), который бы обеспечивал получение целевой прибыли (Пц) в 270 000 рублей определяется как $876\,000 + 270\,000 / 90 = 12734$ тонн.

Анализ маржинальной прибыли лежит в основе управленческих решений, связанных с пересмотром цен, изменением ассортимента, установлении размера премий, а так же при проведении маркетинговых операций. **Метод СVP-анализ также обеспечивает анализ чувствительности.** **Анализ чувствительности** основан на использовании приема «что будет, если» изменится один или несколько факторов, влияющих на величину объёма продаж, затрат или прибыли. На основе анализа можно получить данные о финансовом результате при заданном изменении определенных параметров. Инструментом анализа чувствительности является маржа безопасности (запас финансовой прочности), то есть та величина выручки, которая находится за критической точкой. Её сумма показывает, до какого предела может упасть выручка, чтобы не было убытка.

Задача 1.

Менеджер компании рассматривает проблему производства нового вида продукции. Ожидается, что она будет иметь большой спрос. Предполагается, что расходы на производство единицы продукции будут следующие: прямые материальные затраты – \$18,50; прямые трудовые затраты – \$4,25; вспомогательные материалы – \$1,10; коммерческие расходы – \$2,80; прочие расходы – \$1,95. Также предполагается, что за год амортизация зданий и оборудования обойдется в \$36000; 60 расходы на рекламу составят \$45000; прочие постоянные расходы – \$11400. Компания планирует продавать продукцию по цене \$55,00.

Требуется:

1. Рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы:

- достичь порога рентабельности;
- получить прибыль \$70224.

2. Рассчитать объем продукции, который должна продать компания, чтобы получить прибыль \$139520 при условии, что расходы на рекламу увеличатся на \$40000.

3. Предполагая, что объем продаж составит 10000 единиц, рассчитать, по какой цене необходимо продавать продукцию, чтобы получить прибыль \$131600,11.

4. Менеджер по маркетингу считает, что объем продаж за год может достичь 15000 единиц. Сколько компания может дополнительно потратить на рекламу, если цена единицы продукции составит \$52,00, переменные затраты

не могут быть уменьшены и компания хочет получить прибыль \$251000 при объеме продаж в 15000 единиц продукции?

Задача 2.

Компания «М» недавно вышла на рынок с очень высокой конкуренцией. Предпринимаются усилия, направленные на то, чтобы завоевать часть рынка. Цена на продаваемую компанией продукцию – \$5 за единицу, что намного ниже цен у большинства конкурентов. Переменные затраты у компании составили \$4.50 на единицу, а постоянные затраты за год были \$600000.

Требуется:

1. Предположим, что компания могла продать 1000000 единиц продукции за год. Какая была прибыль за год?

2. Как изменится прибыль при увеличении цены на \$1 на единицу и одновременном снижении планируемого объема продаж на 10000 единиц?

3. Какую цену на продукцию надо установить, чтобы прибыль составила \$30000?

4. Как изменится прибыль при 5% увеличении выручки от реализации относительно порогового значения?

5. К каким финансовым результатам привело бы снижение постоянных затрат до \$550000 при запланированном объеме реализации?

Задача 3.

Президент Корпорации, которая производит деки для магнитофонов, обещал рабочим компании увеличить в следующем году заработную плату на 10%. Необходимо подготовить данные для обоснования плана производства продукции на следующий год. Вы располагаете следующими данными за отчетный год:

Цена продажи за единицу **\$80**

Переменные затраты на единицу:

Материальные **\$30**

Трудовые **\$12**

Общепроизводственные **\$6**

Итого переменные затраты **\$48**

Годовой объем реализации **5000 ед.**

Постоянные затраты за год **\$51000**

Требуется:

1. Определить, на сколько необходимо увеличить цену продажи, чтобы покрыть увеличение заработной платы на 10% и сохранить уровень маржинальной прибыли в размере 40%?

2. Сколько дек надо продать, чтобы получить объем прибыли, как в текущем году, при условии, что цена продажи сохранится на уровне \$80, а заработная плата увеличится на 10%?

3. Как отразятся на финансовых результатах дополнительные затраты на рекламу в размере \$5000?

Задача 4. Завод безалкогольных напитков выпускает только один вид напитка табл. 2.17.

Таблица 2.17

Характеристики выпуска безалкогольных напитков

Текущий объем продаж	500 000 бут./мес.
Максимальная мощность	900 000 бут./мес.
Продажная цена за штуку	6 руб.
Сырье/шт.	3 руб.
Оплата труда/шт.	1 руб.
Электроэнергия/шт.	0.5 руб.
Цеховые расходы/мес.	200 000 руб.
Общие управленческие расходы/мес.	100 000 руб.
Торговые издержки/мес.	300 000 руб.

Требуется:

1. Определить уровень безубыточности.
2. Какова прибыль при текущем объеме продаж?
3. Каким должно быть снижение переменных затрат для того, чтобы получить 1 млн. прибыли?

4. Поставщик основных компонентов объявил о повышении цены. Это увеличит расходы завода по материалам на 20%. Какое будет влияние на прибыль?

5. В дополнение к заказам на 500 000 бутылок завод получил разовый срочный заказ на 200 000 бутылок. Дополнительное количество основных компонентов можно приобрести лишь с надбавкой к обычной цене. Какой должна быть максимальная цена, которую предприятие могло бы заплатить за дополнительное сырье, чтобы это не сказалось отрицательно на прибыли?

2.6.1. Принятие управленческих решений на основе Метода СВР-анализ

1. Планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащей реализации.

Если предприятие производит различные виды продукции, то планирование ассортимента является достаточно сложной задачей.

Пример. Предприятие производит и реализует продукцию четырех наименований: П1, П2, П3, П4. Цены соответственно составляют: 38,13; 25,58; 45,11 и 57,50 руб.

Данные об издержках предприятия, руб. приведены в табл. 2.18.

Таблица 2.18

Издержки предприятия

Расходы	Виды продукции			
	П1	П2	П3	П4
Прямые (переменные) расходы на единицу продукции по видам – всего	35,70	23,95	42,20	54,96
В том числе:				
основные материалы	11,00	8,55	25,50	30,80
заработная плата основных производственных рабочих с начислениями	8,70	6,45	7,60	8,00
транспортные расходы	6,00	4,25	4,40	4,00
погрузочно-разгрузочные работы и экспедирование	4,50	3,00	2,50	6,70
налоги	3,55	1,20	1,40	3,25
прочие	1,95	0,50	0,80	2,21
Косвенные (постоянные) расходы на весь объем реализации – всего в том числе:	178 670			
заработная плата ИТР и МОП	125 000			
командировочные расходы	30 000			
проценты по кредиту	20 300			
прочие общехозяйственные расходы	3 370			

Структура предполагаемой реализации продукции на основе исследования конъюнктуры рынка:

П1 – 42% П3 – 20%

П2 – 13% П4 – 25%.

Предприятие ставит перед собой задачу получить в предстоящем месяце 73,3 тыс. руб. прибыли. Необходимо знать, сколько единиц продукции каждого вида необходимо продать, чтобы получить эту прибыль.

Обозначим уровень продаж П2 за X . Исходя из структуры продаж, реализация составит:

П1 – 3,231X;

П3 – 1,54X;

П4 – 1,923X.

Выручка от реализации:

П1 – 38,13x3,231X = 123,198X

$P2 - 25,58X;$
 $P3 - 69,469X;$
 $P4 - 105,68X$

Совокупные переменные затраты, связанные с реализацией продукции составят:

$P1 - 35,70x3,231X = 115,35X; P2 - 23,95X;$
 $P3 - 64,99X;$
 $P4 - 105,68X.$

Выручка от реализации – Совокупные переменные затраты – Постоянные затраты = Прибыль.

$123,198X + 25,58X + 69,469X + 110,569X + - (115,35X + 23,95X + + 64,99X + 105,68X) - 178\ 670 = 73\ 300$

$X = 13\ 370.$

Таким образом, для получения запланированной прибыли предприятию необходимо реализовать:

$P2 - 13\ 370\ шт.;$
 $P1 - 13\ 370x3,231 = 43\ 198\ шт.;$
 $P3 - 20\ 589\ шт.;$
 $P4 - 25\ 710\ шт.$

Расчет ожидаемой прибыли предприятия приведены в табл. 2.19

Таблица 2.19

Расчет ожидаемой прибыли предприятия

№ строки	Показатели	П1	П2	П3	П4	Всего
1	Объем реализации, ед.	43 198	13 370	20 589	25 710	102 867
2	Цена единицы, руб.	38,13	25,58	45,11	57,50	–
3	Переменные расходы на единицу продукции, руб.	35,70	23,95	42,20	54,96	–
4	Маржинальный доход на единицу продукции (стр. 2 – стр. 3), руб.	2,43	1,63	2,91	2,54	–
5	Совокупный маржинальный доход (стр. 4 стр. 1), тыс. руб.	104,97	21,79	59,91	65,30	251,97
6	Постоянные затраты, тыс. руб.	–	–	–	–	178,67
7	Операционная прибыль (стр. 5 – стр. 6), тыс. руб.	–	–	–	–	73,30

Необходимо проанализировать рентабельность (отношение прибыли к себестоимости) отдельных видов продукции. Для расчета полной себестоимости за базу распределения косвенных (постоянных) расходов примем сто-

имость основных материалов, необходимых для изготовления каждого вида продукции. Тогда на долю П1 будет приходится постоянных затрат в сумме:

$$178\ 670 \times 11,00 : (11,00 + 8,55 + 25,50 + 30,80) = 25\ 911,3 \text{ руб.}$$

Ожидаемый объем производства П1 – 43 198 шт., следовательно, косвенные (постоянные) расходы в расчете на одну шт. составят:

$$25\ 911,3 : 43\ 198 = 0,60 \text{ руб.}$$

Аналогично для других видов продукции. Расчет полной себестоимости и рентабельности одной шт. продукции приведены в табл. 2.20.

Таблица 2.20

Расчет полной себестоимости и рентабельности одной шт. продукции

№ строки	Показатели	П1	П2	П3	П4
1	Переменные расходы на единицу продукции, руб.	35,70	23,95	42,20	54,96
2	Постоянные затраты, руб.	0,6	1,51	2,92	2,82-
3	Полная себестоимость (стр. 1+стр. 2), руб.	36,3	25,46	45,11	57,78
4	Цена единицы, руб.	38,13	25,58	45,11	57,50
5	Прибыль (стр. 4 – стр. 3), руб.	+1,83	+0,12	-0,01	-0,28
6	Рентабельность (стр. 5: стр. 3) 100, %	5,0	0,5	-0,02	-0,5

Выполненные расчеты свидетельствуют об убыточности производства П3 (-0,02%) и П4 (-0,5%).

Совокупная прибыль, ожидаемая в результате производства:

$$П1 - 1,83 \times 43\ 198 = 79,0 \text{ тыс. руб.};$$

$$П2 - 1,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$П3 - -0,2 \text{ тыс. руб.};$$

$$П4 - -7,2 \text{ тыс. руб.};$$

Итого: 73,3 тыс. руб.

Возможны ли варианты оптимизации разработанной производственной программы? Следует ли для улучшения финансового положения предприятия снять с производства, например продукцию П4, от которой ожидается убыток в сумме 7200 руб.? Справедливо ли полагать, что результатом этого решения станет увеличение прибыли предприятия с 73 300 до 80 500 руб. (73 300 + 7200)? Пусть продукция П4 снята с производства. Постоянные затраты останутся на прежнем уровне. Распределим их между оставшимися видами продукции по тому же принципу. Тогда на долю П1 придется: $178\ 670 \times 11,00 : (11,00 + 8,55 + 25,50) = 43656,4 \text{ руб.}$, или в расчете на одну

шт.: $43656,4:43198 = 1$ руб. Аналогично для других видов. Расчет полной себестоимости и рентабельности видов продукции «усовершенствованной» производственной программы приведен в табл. 2.21.

Таблица 2.21

Себестоимость и рентабельность продукции

№ строки	Показатели	П1	П2	П3
1	Переменные расходы на единицу продукции, руб.	35,70	23,95	42,20
2	Постоянные затраты, руб.	1	2,54	4,85
3	Полная себестоимость (стр. 1+стр. 2), руб.	36,7	26,49	47,05
4	Цена единицы, руб.	38,13	25,58	45,11
5	Прибыль (стр. 4 – стр. 3), руб.	+1,43	-0,91	-1,94
6	Рентабельность (стр. 5: стр. 3) 100, %	3,9	-3,4	-4,1

Сравнивая полученные результаты с предыдущими, получаем, что финансовые результаты значительно ухудшились. Продукция П2 стал убыточным, а убыточность П3 возросла с 0,02 до 4,1%. От новой производственной программы следует ожидать прибыль: $П1 - 2,34 \cdot 43 \cdot 198 = 101,1$ тыс. руб.; $П2 - -12,2$ тыс. руб.; $П3 - -39,9$ тыс. руб.;

Итого: 49.0 тыс. руб.

Следовательно, принятое управленческое решение по оптимизации производственной программы оказалось ошибочным. Снятие с производства продукции П4 приведет к снижению прибыли с 73,3 до 49,0 тыс. руб. Оценим убыточную продукцию П4 с позиций системы «директ-костинг». Анализ рентабельности П4 с позиций системы «директ-костинг» табл. 2.22.

Таблица 2.22

Анализ рентабельности П4 с позиций системы «директ-костинг»

Показатели	На единицу продукции, руб.	На весь выпуск, тыс. руб.
Выручка от реализации	57,50	1 478,3
Переменные затраты	54,96	1 413,0
Маржинальный доход	2,54	65,3

Таким образом, П4 не является убыточной. В условиях неполной загрузки производственных мощностей решение о снятии с производства изделия, убыточного в результате расчетов полной себестоимости, не всегда оказывается верным. Если это изделие приносит положительный маржинальный доход,

то снятие его с производства лишь ухудшит финансовое положение предприятия. Решение этого вопроса на основе калькулирования полной себестоимости приводит к негативным последствиям. Предположим, что отсутствие основных материалов не позволяет производить П1. Руководство решило временно освободившиеся мощности загрузить производством П2. Как должна выглядеть производственная программа предприятия, чтобы достичь прибыли в 73 300 руб.? *Новая структура реализации: П2 – 55%; П3 – 20%; П4 – 25%.* Примем объем производства П3 за X. Тогда ожидается произвести: П2 – 2,75X; П4 – 1,25X.

Постоянные расходы не изменятся (178 670 руб.) Переменные затраты на одну шт. П2 – 23,95 руб., П3 – 42,20 руб., П4 – 54,96 руб. Составим уравнение: $(25,58 \cdot 2,75X + 45,11X + 57,50 \cdot 1,25X) - (23,95 \cdot 2,75X + 42,20X + 54,96 \cdot 1,25X) - 178\,670 = 73\,300$

$X = 23\,845$ шт. Расчет ожидаемой прибыли приведен в табл. 2.23.

Таблица 2.23

Расчет ожидаемой прибыли

№ строки	Показатели	П2	П3	П4	Всего
1	Объем производства, шт.	65 573	23 845	29 806	119 224
2	Маржинальный доход на единицу продукции, руб.	1,63	2,91	2,54	–
3	Совокупный маржинальный доход (стр. 1 стр. 2), тыс. руб.	106,88	69,39	75,70	251,97
4	Совокупные затраты, тыс. руб.	–	–	–	178,67
5	Прибыль (стр. 3 – стр. 4), тыс. руб.	–	–	–	73,3

Вывод: запланированные структурные изменения в производственной программе предприятия обеспечат ему получение желаемой прибыли (73 300 руб.).

Принятие решения о специальном заказе.

Проблема: принять или нет специальный заказ по цене ниже нормальной рыночной и иногда даже ниже себестоимости. Такие заказы обычно состоят из большого количества однородной продукции в одной упаковке.

Так как эти заказы являются случайными одноразовыми событиями, то они не могут быть включены в прогнозы доходов и расходов. Их можно принять, если позволяют производственные мощности. При анализе решений о специальном заказе используется маржинальный подход. Все переменные затраты являются, как правило, релевантными, а постоянные производствен-

ные затраты и все коммерческие и общие и административные расходы – нерелевантными.

Пример. Компании «Х» предложен специальный заказ на производство 30,000 единиц продукции по цене \$2,45 за одну единицу. Транспортные расходы берет на себя заказчик. Принятие заказа никак не отразится на традиционном объеме продаж.

Данные: прогнозный годовой объем производства – 500,000 единиц, объем текущего года – 510,000, максимальная производственная мощность компании «Х» ограничена 550,000 единицами продукции (т. е. на данном этапе мощности предприятия используются не полностью). Затраты на единицу продукции представлены в табл. 2.24.

Таблица 2.24

Затраты на единицу продукции

Прямые материальные затраты	0.60
Прямые трудовые затраты	0.50
Общепроизводственные расходы	
переменные	0.3
постоянные (100,000:500,000)	0.2
Затраты на упаковку единицы	0.15
Прочие постоянные коммерческие и административные расходы (250,000:500,000)	0.50
	\$3.00
ИТОГО	\$4.00
Цена продажи за единицу	\$0.90

Принимать ли предложение? Так как предлагаемая цена \$2.45 за единицу меньше не только цены компании (\$4.00), но даже меньше полной себестоимости (\$3.00), то складывается впечатление, что заказ принимать не надо.

Сравнительный анализ специального заказа приведен в табл. 2.25.

Таблица 2.25

Сравнительный анализ специального заказа

	Без спецзаказа (510,000 ед.)	Со спецзаказом (540,000 ед.)
<i>Выручка от продаж</i>	\$2,040,000	\$2,113,500
<i>Минус переменные затраты</i>		
Прямые материальные затраты	459,000	486,000
Прямые трудовые затраты	306,000	324,000,
Переменные ОПР	153,000	162,000
Упаковка	76,500	81,000

	Без спецзаказа (510,000 ед.)	Со спецзаказом (540,000 ед.)
Итого переменные затраты	\$994,500	\$1,053,000
<i>Маржинальная прибыль</i>	\$1,045,500	\$1,060,500
<i>Минус постоянные затраты</i>		
ОПР	100,000	100,000
Коммерческие и административные затраты	250,000	250,000
Итого постоянные затраты	\$260,000	\$260,000
<i>Операционная прибыль</i>	\$785,500	\$800,500

Получаем увеличение маржинальной прибыли и операционной прибыли на \$15,000. Поэтому специальный заказ может быть принят.

Определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора.

Критерием максимизации прибыли в условиях ограниченного ресурса является наибольшая маржинальная прибыль на единицу этого ресурса. Если действует не один, а несколько лимитирующих факторов, то задача максимизации прибыли решается с помощью линейного программирования.

Пример. Компания выпускает два вида продукции П1 и П2. Экономические данные за единицу продукции приведены в табл. 2.26.

Таблица 2.26

Экономические данные за единицу продукции

	П1	П2
Цена за единицу	\$15	\$20
Переменные расходы на единицу	10.5	12
Маржинальная прибыль на единицу	\$4.5	\$8
Уровень маржинальной прибыли	30%	40%

Уровень маржинальной прибыли рассчитывается как отношение маржинальной прибыли на единицу к цене за единицу.

Так как П2 приносит больший уровень маржинальной прибыли, именно его производить предпочтительно.

Но, если известно, что производственная мощность ограничена 1000 машино-часами, и что за один час можно произвести три ед. П1 или одну ед. П2, необходимо продолжить анализ с учетом лимитирующего фактора, т. е. машино-часов табл. 2.27.

Таблица 2.27

Анализ с учетом лимитирующего фактора машино-часов

	П1	П2
Количество единиц продукции, производимых за один час	3	1
Маржинальная прибыль на единицу	\$4.5	\$8
Маржинальная прибыль за один час	13.5	8
Маржинальная прибыль за 1000 часов	13,500	8,000

Выбор следует сделать в пользу П1, т. к. при его производстве достигается большая маржинальная прибыль на единицу лимитирующего фактора, и, следовательно, на весь объем деятельности в целом.

Принятие решения «производить самому или закупать».

Это наиболее общая проблема всех производств, требующих сборочных операций. Основная задача – это определение всех элементов затрат и доходов, релевантных к такому решению. Здесь должны быть рассмотрены следующие необходимые данные, которые приведены в табл. 2.28.

Таблица 2.28

Производить или закупать

Производить	Купить
Потребность в дорогостоящем оборудовании	Цена закупки детали, узла или полуфабриката
Переменные затраты по производству этой детали или части	Арендная плата или другие поступления, полученные от использования освободившихся производственных мощностей
Затраты на ремонт и техобслуживание оборудования	Ликвидационная стоимость оборудования

Решение «производить самому или закупать» необходимо для изучения способов лучшего использования имеющихся производственных мощностей. Вариантами решения могут быть:

- Сохранение производственных мощностей свободными;
- Переход на закупку комплектующих и сдача неиспользуемых средств в аренду;
- Закупка комплектующих и перевод свободных мощностей на производство другой продукции. Имеются следующие данные о себестоимости изготовления детали табл. 2.29.

Таблица 2.29

Себестоимость изготовления детали

Показатели	Себестоимость изготовления	
	Всего на 10,000 деталей	Затраты на 1 деталь
Основные материалы	\$10,000	\$1
Заработная плата производственных рабочих	80,000	8.0
Переменные ОПР	50,000	5.0
Постоянные ОПР	60,000	6.0
Всего затрат	\$200,000	\$20.0

Поступило предложение покупать эту деталь за \$19, а не производить ее. На первый взгляд компания должна выбрать вариант покупки, т. к. это обойдется ей дешевле на \$1 за одну деталь. Для принятия решения следует проанализировать всю релевантную информацию табл. 2.30. Допустим, что из \$60,000 постоянных общепроизводственных расходов \$30,000 представляют расходы, которых нельзя избежать независимо от того, какое решение будет принято. Это амортизация оборудования, налоги на имущество, страховые выплаты, заработная плата управленческого персонала цеха и др. т. е. \$30,000 постоянных общепроизводственных расходов (\$3 в среднем на одну деталь) являются нерелевантными. Даже если деталь будет покупаться, постоянные расходы в сумме \$30,000 все равно останутся.

Таблица 2.30

Релевантные показатели

Релевантные показатели	Всего затраты		Затраты на одну деталь	
	Произв.	Купить	Произв.	Купить
Затраты на покупку		\$190,000		\$19
Основные материалы	\$10,000		\$1	
Заработная плата производственных рабочих	80,000		8.0	
Переменные ОПР	50,000		5.0	
Постоянные ОПР, без которых можно обойтись в случае выбора «купить»	30,000		3.0	
Всего затрат	\$170,000	\$190,000	\$17	\$19
Разница в пользу «производить»	\$20,000		\$2	

Приведенный анализ исходил из предпосылки, что освободившееся оборудование при отказе от производства детали не будет использоваться другим способом. Поэтому суть вопроса не в том «производить или закупать», а как лучше использовать свободные мощности.

2.7. Диаграмма ИШИКАВЫ

Каору Ишикава (Kaoru Ishikawa) (1915–1989) известен как исследователь вопросов статистического контроля качества, и его труды во многом повлияли на облик современной науки о качестве. В 1960-х годах им был изобретен метод структурного анализа причинно-следственных связей, и этот метод, впоследствии был назван в его честь – диаграмма Ишикавы. Диаграмма Ишикавы (**cause-effect diagram, fishbone diagram**) – графический инструмент, позволяющий наглядно и систематизировано анализировать взаимосвязи следствий (effects) и причин (causes), которые порождают эти следствия или влияют на них. Еще эти диаграммы называют «диаграммами рыбного скелета» (fishbone diagram) за их внешнее сходство со скелетом рыб. Ценность этого метода состоит в способствовании категоризации и структуризации множества потенциальных причин, а так же, идентификации наиболее вероятной корневой причины изучаемого следствия. Метод применим при выполнении анализа как одним специалистом, так и группой специалистов. Основным преимуществом данного метода является его наглядность и универсальность. Наглядность достигается за счет того, что связь всех выявленных причин с исследуемым следствием отображается в простой графической форме. А об универсальности можно судить по неполному списку областей применения:

- анализ эффективности бизнес-процессов;
- принятие управленческих решений на базе структурированного анализа влияющих факторов;
- анализ факторов, влияющих на качество оказываемых услуг;
- анализ причин отказов технических систем.

К ограничениям можно отнести необходимость предварительного поиска возможных причин исследуемого следствия, а так же сложность при определении степени влияния выявленных причин на вероятность возникновения следствия.

Для эффективного использования диаграммы Ишикавы рекомендуется придерживаться следующих шагов:

- определяется следствие, которое будет исследовано. Например, исследование улучшения качества услуги по авиаперелету;

– добавляются ответвления, каждое из которых будет являться категорией факторов, влияющих на объект исследования. При этом помечается каждое из основных ответвлений наименованием одной из категорий групп влияния;

– добавляются в каждую из категорий факторы, влияющие на исследуемый объект;

– к каждому фактору добавляются подфакторы, влияющие на него.

Исследование улучшения качества услуги по авиаперелету представлено на рис. 2.7.

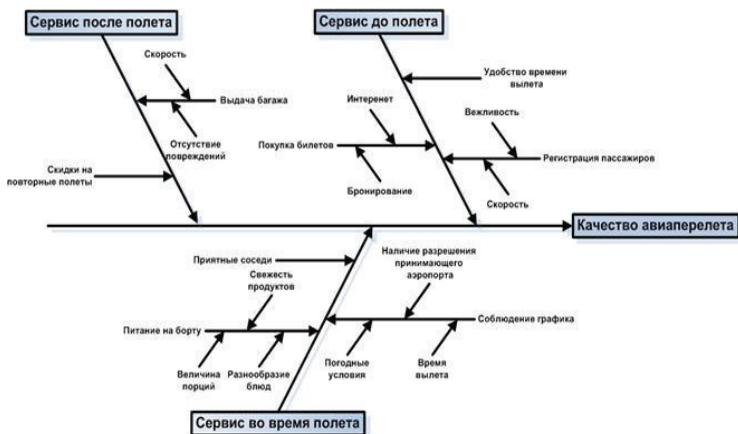


Рис. 2.7. Диаграмма Ишикавы исследование улучшения качества услуги по авиаперелету

Для применения диаграммы Ишикавы необходимо опираться на следующие рекомендации:

- используются любые техники для генерирования новых факторов, например, мозговой штурм;
- если какой-то из факторов повторяется в нескольких местах диаграммы, то возможно стоит изменить состав категорий, добавить новые и перераспределить факторы;

• необходимо убедиться, что среди факторов нет других следствий, симптомов причин или не относящихся к исследуемому следствию причин;

• анализируются результат только после того, если собранная информация по каждой из категорий представляется достаточно детальной для дальнейшего исследования. При этом выделяются те факторы, которые

встречаются более чем в одной категории. Именно они и будут наиболее вероятными причинами;

- распределяются факторы, которые были определены как наиболее вероятные претенденты на корневую причину, по порядку – от наиболее до наименее вероятных.

2.8. Метод ABC-анализ

Этот метод позволяет установить основные проблемы, с которых нужно начинать действовать. ABC-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата.

ABC-анализ, позволяет классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. По отношению к ABC-анализу правило Парето может рассматриваться как надёжный контроль 20 % позиций позволяет на 80 % контролировать систему, будь то запасы сырья и комплектующих, либо продуктовый ряд предприятия и т. п. Часто **ABC-анализ** путают с **методом ABC – функционально-стоимостной анализ**, расшифровывая ABC как Activity Based Costing, что в корне не верно. ABC-анализ это анализ объектов путём деления на три категории: А – наиболее ценные, В – промежуточные, С – наименее ценные.

Метод ABC-анализа является наиболее распространенным методом анализа для выявления результатов деятельности и причин возникновения проблем. Графической интерпретацией этого метода служит диаграмма Парето. ABC-анализ может применяться практически в любых областях деятельности. В литературе приводятся примеры проведения ABC-анализа по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрам, как помехозащищенность, быстродействие, потребляемая мощность и т. д. Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три группы: А, В и С с соотношением (75:20:5), чем и обусловлено название метода (ABC-Analysis). Здесь Группа А – незначительное число объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа В – среднее число объектов со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа С – большое число объектов с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю. Экономический смысл исследований в рамках ABC-анализа сводится к тому, что максимальный эффект достигается при решении задач, относящихся к группе А.

ABC-анализ основывается на принципе дисбаланса, при проведении которого строится график зависимости совокупного эффекта от количества элементов. Такой график называется кривой Парето, кривой Лоренца или ABC-кривой. По результатам анализа ассортиментные позиции ранжируются и группируются в зависимости от размера их вклада в совокупный эффект. В логистике ABC-анализ обычно применяют с целью отслеживания объемов отгрузки определенных артикулов и частоты обращений к той или иной позиции ассортимента, а также для ранжирования клиентов по количеству или объему сделанных ими заказов.

Основной целью метода является выявление проблем, подлежащих первоочередному решению, путем определения их приоритетности. Для этого необходимо:

1. Определить проблему, которую необходимо решить.
2. Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
3. Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их.
4. Построить диаграмму Парето, которая представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.
5. Провести ABC-анализ диаграммы Парето.

Графическая интерпретация метода ABC-анализа представлена на рисунке 2.8.

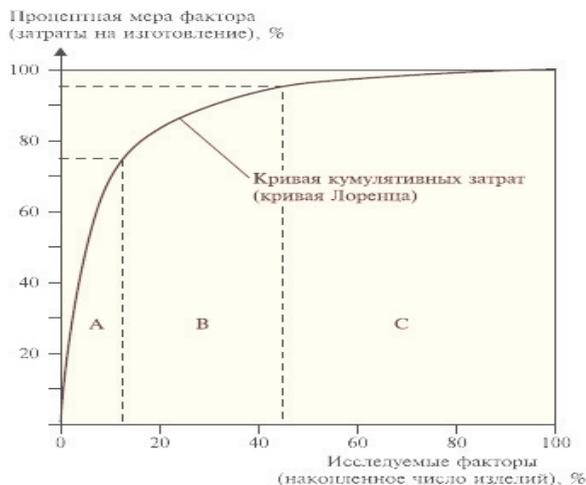


Рис. 2.8. Графическая интерпретация метода ABC-анализа

Достоинством метода является простота, наглядность и точность ABC-анализа позволяет правильно выявить основные проблемы для их эффективного разрешения. ABC-анализ диаграммы Парето может быть довольно легко автоматизирован. По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам. Ранжировать таким образом можно и поставщиков, и складские запасы, и покупателей, и длительные периоды продаж – всё, что имеет достаточное количество статистических данных.

Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Порядок проведения ABC-анализа

- **1-й шаг.** Определяется цель анализа.
- **2-й шаг.** Определяются действия по итогам анализа (что будем делать с полученными результатами?).
 - **3-й шаг.** Выбирается объект и параметр анализа. Обычно объектами ABC анализа являются поставщики, товарные группы, товарные категории, товарные позиции. Каждый из этих объектов имеет разные параметры описания и измерения: объём продаж (в денежном или количественном измерении), доход (в денежном измерении), товарный запас, оборачиваемость и т. д.
 - **4-й шаг.** Составляется рейтинговый список объектов по убыванию значения параметра.
 - **5-й шаг.** Рассчитывается доля параметра от общей суммы параметров с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом высчитывается путём прибавления параметра к сумме предыдущих параметров.
 - **6-й шаг.** Выделяются группы А, В и С выбранным объектам.

Предлагается следующий алгоритм. Подсчитывается общее количество продаж в денежном или товарном выражении M за определенный период, и делится на общее количество позиций в ассортименте (номенклатуре) N , в результате чего выводится показатель P среднего количества продаж на одну позицию: $P = M/N$. Все материальные ресурсы, количество продаж на которые в 6 и более раз превышает P , включаются в группу А. В группу С включаются все материальные ресурсы, количество заявок на которые в 2 и более раза меньше P . Все остальные материальные ресурсы включаются в группу В. Вероятности возникновения спроса на материальные ресурсы А, В и С подчинены различным законам. Установлено, что в большинстве промышленных и торговых фирм примерно 75 % стоимости объема продаж составляют всего около 10 % наименований номенклатуры (группа А), 20 % стоимости – 25 % наименований (группа В), 5 % стоимо-

сти – 65 % наименований (группа С). Метод ABC широко используется при планировании и формировании ассортимента на различных уровнях гибких логистических систем, в производственных системах, системах снабжения и сбыта.

2.9. Метод Диаграмма Парето

Диаграмма Парето как графическая интерпретация ABC-анализа может рассматриваться и отдельным методом. Диаграмма Парето применяется практически в любых областях деятельности. Японский союз ученых и инженеров в 1979 г. включил диаграмму Парето в состав семи методов контроля качества.

Цель метода это выявление проблем, подлежащих первоочередному решению.

Диаграмма Парето это инструмент, позволяющий выявить и отобразить проблемы, установить основные факторы, с которых нужно начинать действовать, и распределить усилия с целью эффективного разрешения этих проблем. Принцип Парето (принцип 20/80) означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата. Различают два вида диаграмм Парето:

1. по результатам деятельности – выявление главной проблемы нежелательных результатов деятельности;

2. по причинам – использование для выявления главной причины проблем, возникающих в ходе производства. Основные этапы исследования с помощью Диаграмма Парето:

- Определить проблему, которую надлежит решить.
- Учесть все факторы (признаки), относящиеся к исследуемой проблеме.
- Выявить первопричины, которые создают наибольшие трудности, собрать по ним данные и проранжировать их.
- Построить диаграмму Парето, которая объективно представит фактическое положение дел в понятной и наглядной форме.
- Провести анализ диаграммы Парето. Диаграмма Парето приведена на рис. 2.9. Простота и наглядность делают возможным использование диаграммы Парето специалистами, не имеющими особой подготовки. Сравнение диаграмм Парето, описывающих ситуацию до и после проведения улучшающих мероприятий, позволяют получить количественную оценку выигрыша от этих мероприятий.

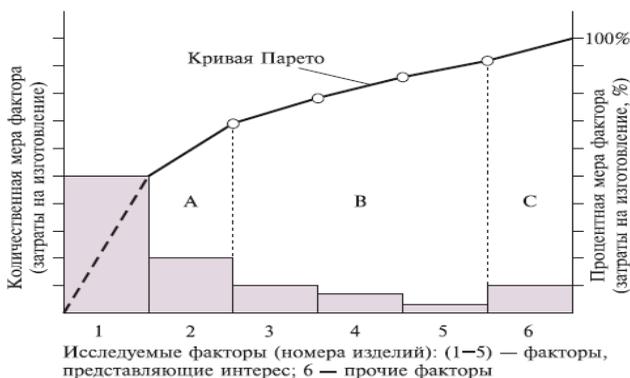


Рис. 2.9. Кривая Парето

Общие правила построения диаграммы Парето

1. Решить, какие проблемы (причины проблем) надлежит исследовать, какие данные собирать и как их классифицировать.

2. Разработать формы для регистрации исходных данных (например, контрольный листок).

3. Собрать данные, заполнив формы, и подсчитать итоги по каждому исследуемому фактору (показателю, признаку).

4. Для построения диаграммы Парето подготовить бланк таблицы, предусмотрев в нем графы для итогов по каждому проверяемому фактору в отдельности, накопленной суммы числа появлений соответствующего фактора, процентов к общему итогу и накопленных процентов.

5. Заполнить таблицу, расположив данные, полученные по проверяемому фактору, в порядке убывания значимости.

6. Подготовить оси (одну горизонтальную и две вертикальные линии) для построения диаграммы. Нанести на левую ось ординат шкалу с интервалами от 0 до общей суммы числа выявленных факторов, а на правую ось ординат – шкалу с интервалами от 0 до 100, отражающую процентную меру фактора. Разделить ось абсцисс на интервалы в соответствии с числом исследуемых факторов или относительной частотой.

7. Построить столбиковую диаграмму. Высота столбца (откладывается по левой шкале) равна числу появлений соответствующего фактора. Столбцы располагают в порядке убывания (уменьшения значимости фактора). Последний столбец характеризует «прочие», т. е. малозначимые факторы, и может быть выше соседних.

8. Начертить кумулятивную кривую (кривую Парето) – ломаную, соединяющую точки накопленных сумм (количественной меры факторов или

процентов). Каждую точку ставят над соответствующим столбцом столбиковой диаграммы, ориентируясь на его правую сторону.

9. Нанести на диаграмму все обозначения и надписи.

10. Провести анализ диаграммы Парето.

Выводы для менеджера:

- Пытайтесь достичь высоких результатов лишь по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям сразу.

- Концентрируйтесь только на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.

- В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов.

- Максимально используйте те немногие удачные моменты, когда вы способны показать наивысшие результаты.

- По-настоящему мы используем только 20% нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут.

2.10. Метод ФСА (ABC) – функционально-стоимостной анализ

Функционально-стоимостной анализ (ФСА, **Activity Based Costing, ABC**) – это технология, позволяющая оценить реальную стоимость продукта или услуги безотносительно к организационной структуре компании. Как прямые, так и косвенные расходы распределяются по продуктам и услугам в зависимости от объема ресурсов, требуемых на каждом из этапов производства. Действия, производимые на этих этапах, в контексте метода ФСА называются функциями (activities). Метод ФСА носит название как пооперационный метод калькуляции себестоимости.

Метод ФСА появился в 80-е годы, когда традиционные методы расчета себестоимости продукции стали терять свою актуальность. Эти методы появились и развивались на рубеже прошлого и позапрошлого веков (1870–1920 гг.). Но с начала 60-х, и особенно в 80-х годах, изменения формы производства и ведения бизнеса привели к тому, что традиционный метод учета затрат стали называть «врагом номер один для производства», поскольку польза от него стала весьма сомнительной.

Традиционные методы оценки затрат разрабатывались на принципах объективности, проверяемости и значимости для оценки материально-товарных ценностей. Они предназначались для внешних потребителей – кредиторов, инвесторов, Комиссии по ценным бумагам (Security Exchange Commission), Налогового управления (Internal Revenue Service). Однако у

этих методов есть ряд слабых мест, особенно ощутимых при внутреннем управлении. Из них два самых крупных недостатка:

1. Невозможность достаточно точно передать издержки производства отдельного продукта.

2. Невозможность обеспечить обратную связь – информацию для менеджеров, необходимую для оперативного управления.

Функционально-стоимостной анализ решает современные проблемы. В конечном итоге он оказался одним из самых важных нововведений в управлении за последние сто лет. Разработчики метода, профессора Гарвардского университета Робин Купер (Robin Cooper) и Роберт Каплан (Robert Kaplan), выделили три независимых, но согласованно действующих, фактора, которые являются основными причинами практического применения ФСА:

1. Процесс структурирования расходов изменился очень существенно. И если в начале века рабочий труд составлял около 50% от общих расходов, стоимость материалов – 35%, а накладные расходы – 15%, то теперь накладные расходы составляют около 60%, материалы – 30%, и труд – только 10% производственных издержек. Очевидно, что использование рабочих часов в качестве базы распределения расходов имело смысл 90 лет назад, но при современной структуре затрат уже потеряло свою силу.

2. Уровень конкуренции, с которым сталкивается большинство компаний, очень возрос. «Быстро изменяющаяся глобальная конкурентная среда» – это не клише, а вполне реальная неприятность для большинства фирм. Знание фактических затрат очень важно для выживания в такой ситуации.

3. Стоимость выполнения измерений и вычислений снизилась по мере развития технологий обработки информации. Еще 20 лет назад сбор, обработка и анализ данных, необходимых для ФСА, были очень дорогими. А сегодня доступны не только специальные автоматизированные системы оценки данных, но и сами данные, которые, как правило, уже собраны и в той или иной форме и хранятся в каждой компании. Цель ФСА состоит в обеспечении правильного распределения средств, выделяемых на производство продукции или оказание услуг, по прямым и косвенным издержкам. Это позволяет наиболее реалистично оценивать расходы компании. Метод ФСА работает по следующему алгоритму:

1. Определяется последовательность функций, необходимых для производства товара или услуги. Сначала выявляются все возможные функции. Они распределяются по двум группам: влияющие на ценность товара(услуги) и не влияющие. Далее на этом этапе производится оптимизация последовательности (устраняются или сокращаются шаги, не влияющие на ценность, и сокращаются издержки).

2. Для каждой функции определяются полные годовые затраты и количество рабочих часов. Для каждой функции определяется количественная характеристика источника издержек (costdriver) Источник издержек это процесс (функция), происходящий на стадии производства товара или услуги, который требует от компании материальных затрат. Источнику издержек всегда присваивается некоторый количественный показатель.

Например, если годовая стоимость работы прессы, включая прямые и накладные расходы, оценивается в 250 тыс. долл. в год и за это время через него пройдет 25 тыс. изделий, то приблизительная стоимость источника издержек составит 10 долларов на продукт. А если известно, что каждое изделие будет находиться под прессом в течение 10 минут, то в качестве альтернативного источника издержек можно выбрать такой показатель, как (10 долл./продукт * 6 продуктов/час), эквивалентный 60 долл./час, затрачиваемым на работу прессы. В данном случае можно использовать любой из этих двух источников. Отметим также, что в ФСА применяются два типа источников по отношению к распределению затрат. Первый источник издержек по функциям (activity drivers), показывающие, как поведение объекта затрат влияет на уровни детализации функций. Второй по ресурсам (resource drivers), показывающие, каким образом уровни активности функций влияют на потребление ресурсов.

3. После того как для всех функций будут определены их источники издержек, проводится окончательный расчет затрат на производство конкретного продукта или услуги.

Функции могут рассматриваться в различном масштабе, который устанавливается в каждом случае по-своему. Например, с раскрытием структуры деятельности подразделений, или же на уровне основных этапов производства. В случае чрезмерной детализации ФСА-расчет может сильно усложниться. Реально достижимую степень сложности расчета необходимо выявить в самом начале. Иначе слишком подробный анализ вызовет дополнительные расходы, и в результате ФСА будет неэффективен.

Далее, необходимо разрешить ряд вопросов, связанных с запланированной доходностью:

- диктует ли рынок уровень цен или можно установить ту цену продукции, которая даст планируемую прибыль?
- следует ли внести планируемую надбавку на расходы, рассчитанные по методу ФСА одинаково по всем операциям или некоторые функции которые дают больший доход, чем другие?
- как соотносится конечная продажная цена продукции с ФСА показателями?

Таким образом, используя этот метод можно быстро оценить объем прибыли, ожидаемый от производства того или иного товара или услуги.

Если исходная оценка издержек выполнена правильно, то прибыль (до выплаты налогов) будет равна разнице между продажной ценой и затратами, рассчитанными по методу ФСА. Кроме того, сразу станет ясно, производство каких продуктов или услуг окажется убыточным (их цена при реализации будет ниже расчетных затрат). На основе этих данных можно быстро принять корректирующие меры, в том числе пересмотреть цели и стратегии бизнеса на ближайшие периоды.

Неправильное назначение цен на продукцию случается практически во всех компаниях, занимающихся производством или продажей большого количества товаров или предоставлением различных услуг. Чтобы понять, почему это происходит, рассмотрим два гипотетических завода, производящих простые изделия – шариковые ручки. Каждый год завод № 1 изготавливает миллион синих ручек. Завод № 2 тоже производит синие ручки, но только 100 тыс. в год. Чтобы производство работало на полную мощность, а также для обеспечения занятости персонала и извлечения необходимой прибыли, завод № 2 кроме синих ручек выпускает еще ряд аналогичных товаров: 60 тыс. черных ручек, 12 тыс. красных, 10 тыс. лиловых и т. д. Обычно за год завод № 2 производит до тысячи различных видов товаров, объемы которых колеблются от 500 до 100 тыс. единиц. Итак, общий объем продукции завода № 2 равен одному миллиону изделий. Эта величина совпадает с объемом продукции завода № 1, поэтому им требуется одинаковое количество рабочих и машинных часов, у них одинаковые материальные затраты. Однако, несмотря на сходство товаров и одинаковый объем производства, сторонний наблюдатель может заметить существенные различия. Завод № 2 содержит большой штат для сопровождения производства. Здесь работают сотрудники, занимающиеся:

- управлением и настройкой оборудования;
- проверкой изделий после настройки;
- получением и проверкой поступающих материалов и деталей;
- перемещением запасов, сбором и отгрузкой заказов, их быстрой пересылкой;
- переработкой бракованных изделий;
- проектированием и реализацией конструкторских изменений;
- переговорами с поставщиками;
- планированием поступлений материалов и деталей;
- модернизацией и программированием значительно более крупной (чем у первого завода) компьютерной информационной системы).

У завода № 2 более высокие показатели простоя, сверхурочных часов, переагруженности складов, доработки и отходов. Широкий штат сотрудников, поддерживающих процесс производства, а также общая неэффективность технологии изготовления продукции, приводит к несоответствию в ценах.

Большинство компаний рассчитывают расходы по ведению такого производственного процесса в два этапа. Сначала учитываются расходы, связанные с определенными категориями ответственности (responsibility centers) – управление производством, контроль качества, поступления и т. п. – и затем эти расходы связывают с соответствующими подразделениями компании. Многие фирмы очень хорошо реализуют этот этап. Но вот второй шаг, где издержки по подразделениям должны быть распределены по конкретным продуктам, выполняется слишком упрощенно. До сих пор в качестве базы для расчета зачастую используются рабочие часы. В других случаях, учитываются еще две дополнительные базы для расчета. Материальные затраты (расходы на покупку, получение, проверку и хранение материалов) распределяются непосредственно по продуктам в виде процентной надбавки к прямым материальным издержкам. На высоко автоматизированных предприятиях также учитываются машинные часы (время обработки).

Вне зависимости от того, используется ли один или все эти подходы, затраты на производство товаров большого объема (синих ручек) всегда оказываются значительно выше, чем издержки на производство того же изделия на первом заводе. Синие ручки, составляющие 10% от объема производства, потребуют 10% затрат. Соответственно, лиловые ручки, объем выпуска которых составит 1%, потребуют 1% затрат. Если стандартные затраты рабочих и машинных часов, материалов на единицу продукции одни и те же как для синих ручек, так и для лиловых, то накладные расходы на единицу товара для лиловых ручек будут намного больше.

Со временем рыночная цена на синие ручки (выпускаемые в самых больших объемах) будет определяться более успешными производителями, специализирующимися на выпуске этого товара (заводом № 1). Менеджеры завода № 2 обнаружат, что размер прибыли для синих ручек окажется меньше, чем для специальных продуктов. Цена на синие ручки ниже, чем на лиловые, но система оценки затрат неизменно вычисляет, что производство синих ручек такое же дорогое, как и лиловых.

Разочарованные низкими прибылями, менеджеры завода № 2 довольны тем, что выпускают полный ассортимент продукции. Клиенты готовы платить больше за специальные товары, такие как лиловые ручки, производство которых, очевидно, в не дороже обычных синих. Каков же по логике должен

быть стратегический шаг в ответ на эту ситуацию? Необходимо принизить роль синих ручек и предложить расширенный набор дифференцированных продуктов, с уникальными свойствами и возможностями.

На самом деле, такая стратегия будет пагубной. Несмотря на результаты системы расчета издержек, производство синих ручек на втором заводе дешевле, чем лиловых. Сокращение производства синих ручек и замена их новыми моделями еще больше повысит накладные расходы. Менеджеры второго завода будут глубоко разочарованы, так как общие издержки повысятся, а цель повышения доходности не будет достигнута.

Многие менеджеры понимают, что их учетные системы искажают стоимость товара, а поэтому вносят неформальные корректировки, чтобы компенсировать это. Тем не менее, описанные выше пример хорошо демонстрирует, что лишь немногие менеджеры могут заранее предсказать конкретные корректировки и их последующее влияние на производство.

В этом им может помочь только система функционально-стоимостного анализа, которая не даст искаженной информации и дезориентирующих стратегических идей.

Преимущества и недостатки функционально-стоимостного анализа по сравнению с традиционными методами.

В заключение приведем итоговый перечень преимуществ и недостатков ФСА.

Преимущества.

1. Более точное знание стоимости продукции дает возможность принимать верные стратегические решения по:

- а) назначению цен на продукцию;
- б) правильному сочетанию продуктов;
- в) выбору между возможностями изготавливать самостоятельно или приобретать;
- г) вложению средств в научно-исследовательские работы, автоматизацию процессов, продвижение и т. п.

2. Большая ясность в отношении выполняемых функций, за счет которой компаниям удастся:

- а) уделить больше внимания управленческим функциям, таким как повышение эффективности дорогостоящих операций;
- б) выявить и сократить объем операций, не добавляющих ценности продукции.

Недостатки:

- Процесс описания функций может оказать излишне детализированным, кроме того, модель иногда слишком сложна и ее трудно поддерживать.

- Часто этап сбора данных об источниках по функциям (activity drivers) недооценивается
- Для качественной реализации требуются специальные программные средства.
- Модель часто устаревает в связи с организационными изменениями.
- Реализация часто рассматривается как ненужная «прихоть» финансового менеджмента, не достаточно поддерживается оперативным руководством.

2.10.1. Отличие Метода ФСА от традиционных методов

В рамках традиционных финансовых и бухгалтерских методов деятельность компании оценивается по функциональным операциям, а не по услугам, предоставляемым заказчику. Расчет эффективности функциональной единицы производится по исполнению бюджета вне зависимости от того, приносит ли она пользу клиенту компании. Напротив, функционально-стоимостной анализ – это инструмент управления процессами, измеряющий стоимость выполнения услуги. Оценка выполняется как для функций, увеличивающих ценность услуги или продукта, так и с учетом дополнительных функций, которые этой ценности не меняют. Если традиционные методы вычисляют затраты на некоторый вид деятельности лишь по категориям расходов, то ФСА показывает стоимость выполнения *всех* этапов процесса. ФСА исследует все возможные функции с целью наиболее точно определить затраты на предоставление услуг, а также обеспечить возможность модернизации процессов и повышения производительности.

Приведем три основные различия между ФСА и традиционными методами (см. рисунок 2.10):



Рис. 2.10. Основные различия между ФСА и традиционными методами учета затрат

1. Традиционный учет подразумевает, что объекты затрат потребляют ресурсы, а в ФСА принято считать, что объекты затрат потребляют функции.

2. Традиционный учет в качестве базы распределения затрат использует количественные показатели, а в ФСА применяются источники издержек на различных уровнях.

3. Традиционный учет ориентирован на структуру производства, а ФСА ориентирован на процессы (функции).

Направление стрелок разное, так как ФСА дает детальную информацию о процессах для оценки затрат и управления производительностью на множестве уровней. А традиционные методы учета затрат просто распределяют издержки по объектам затрат, не учитывая причинно-следственные связи.

Итак, традиционные системы учета издержек концентрируются на продукте. Все издержки приписываются изделию, так как считается, что на изготовление каждого элемента продукции потребляется определенное количество ресурсов, пропорциональное объему производства. Поэтому в качестве источников издержек для расчета накладных расходов используются количественные параметры продукта (рабочее время, машинные часы, стоимость материалов и т. п.).

Однако количественные показатели не позволяют учесть разнообразие продукции по размеру и сложности изготовления. Кроме того, они не выявляют прямой зависимости между уровнем расходов и объемом продукции.

Метод ФСА использует другой подход. Здесь сначала определяются затраты на выполнение отдельных функций. А затем, в зависимости от степени влияния различных функций на изготовление конкретного изделия, эти затраты соотносятся с производством всей продукции. Поэтому при вычислении накладных расходов в качестве источников издержек учитываются и такие функциональные параметры, как: время настройки оборудования, количество конструкторских изменений, число процессов обработки и т. п.

Следовательно, чем больше будет функциональных параметров, тем подробнее будет описана производственная цепочка и, соответственно, точнее оценена реальная стоимость продукции.

Еще одно важное различие между традиционными системами оценки расходов и ФСА – область рассмотрения функций. В традиционных методах, предназначенных для оценки запасов, отслеживаются только внутренние производственные расходы. Теория ФСА с таким подходом не согласна, полагая, что при расчете стоимости товара должны учитываться все функции – как связанные с поддержкой производства, так и с доставкой товаров и услуг потребителю. В качестве примера подобных функций можно назвать: производство, разработку технологии, логистику, распространение продукции,

сервисное обслуживание, информационную поддержку, финансовое администрирование и общее управление.

Традиционная экономическая теория и системы финансового управления рассматривают затраты в качестве переменных величин только в случае кратковременных колебаний объемов производства. Теория функционально-стоимостного анализа предполагает, что многие важные ценовые категории варьируются также и в течение длительных периодов (в несколько лет), при изменениях в дизайне, составе и диапазоне товаров и клиентов компании. В табл. 2.31 приведено сравнение ФСА и традиционных методов учета издержек.

Таблица 2.31

ФСА и Традиционные методы учета издержек

ФСА	Традиционные методы	Пояснение
Потребление функций	Потребление ресурсов	В основе традиционных методов учета лежит допущение, что ценами можно управлять, но как показала практика большинства менеджеров – это практически невозможно. Теория функционально-стоимостного анализа признает, что управлять можно только тем, что производится, а цены изменяются как следствие. Преимущества ФСА-подхода в том, что он обеспечивает более широкий диапазон мер повышения эффективности бизнеса. При систематическом исследовании выполняемых функций, выявляются не только факторы, влияющие на повышение или понижение производительности, но также обнаруживается неправильное распределение ресурсов. Следовательно, для снижения расходов, можно более рационально распределить мощности и добиться более высокой производительности, чем традиционным способом.
Источники издержек разных уровней	Количественные базы распределения затрат	По мере роста накладных расходов появляются новые технологии, и, разумеется, распределять затраты на основе 5–15% (как в большинстве компаний) от всех суммарных расходов слишком рискованно. Фактически, ошибки могут достигать нескольких сотен процентов. В функционально-стоимостном анализе расходы распределяются в соответствии с причинно-следственными связями между функциями и объектами затрат. Эти связи фиксируются при помощи источников издержек. На практике источники издержек подразделяются на несколько уровней. Приведем наиболее важные: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Уровень единиц (Unity level)</i>. На этом уровне рассматриваются источники для каждой выпускаемой единицы продукции. Например: человек и станок, которые за единицу времени выпускают изделие. Соответствующее рабочее время будет считаться источником издержек для уровня единиц. Это количественный показатель, по-

		<p>хожий на базу распределения затрат, использующуюся в традиционных методах учета.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Уровень партий (Batch level)</i>. Эти источники связаны уже не с единицами, а с партиями выпускаемой продукции. Примером использования функций этого уровня может являться планирование производства, выполняемое для каждой партии независимо от ее размера. Количественный показатель таких источников – как правило, количество партий. • <i>Уровень продукта (Product level)</i>. Здесь речь идет об источниках, относящихся к выпуску отдельного вида продукции вне зависимости от количества выпускаемых единиц и партий. В качестве показателя используется, например, количество часов, необходимых на разработку продукта. Чем больше этот показатель, тем большие затраты распределяются на данный продукт. • <i>Уровень предприятия (Facility level)</i>. Источники данного уровня не имеют прямого отношения к продуктам, это общие функции, связанные с работой предприятия в целом. Однако вызванные ими затраты распределяются в дальнейшем по продуктам.
Ориентация на процессы	Структурная ориентация	<p>Традиционные системы расчета затрат больше ориентированы на организационную структуру, а не на существующий процесс. Они не могут ответить на вопрос: «Что нужно делать?», так как о процессе им ничего не известно. Они владеют только информацией о наличии ресурсов, необходимых для выполнения работы. А ориентированный на процессы метод ФСА дает менеджерам возможность наиболее точно провести соответствие между потребностями в ресурсах и доступными мощностями, а следовательно, повысить производительность.</p>

Глава 3. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

3.1. Модель Бостонской консультационной группы

Появление модели (матрицы) БКГ явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group). История этой модели восходит к 1965 году, когда Теодор Левит опубликовал в журнале Harvard Business Review статью под названием «Используйте жизненный цикл продукта». Идеи о том, как именно его использовать, не иссякают по сей день.

Рекомендуемая литература: «Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг» (Издательство: «Питер», 2001 г.).

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема или знак вопроса»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Это однофакторная модель, так как вней рассматривается однородный показатель – темпы роста рынка и доля занимаемого рынка.

Классическая концепция жизненного цикла товара основана на природной последовательности: биологическое рождение – рост – зрелость – упадок. Сразу после выхода товара на рынок продажи растут медленно. На стадии роста товар быстро принимается рынком, и прибыль значительно увеличивается. Стадия зрелости характеризуется замедлением роста продаж за счет того, что товар уже принят большинством потенциальных покупателей. Во время упадка наблюдается снижение уровня продаж и уменьшение прибыли за счет роста конкуренции.

Классические представления о жизненном цикле товара можно охарактеризовать следующим образом:

1. жизнь любого товара ограничена;
2. история продаж определяется S-образной кривой до тех пор, пока продажи не выровняются;
3. различные стадии отмечаются точками перегиба кривой продаж;
4. жизнь товара можно продлить путем выявления новых потребителей или способов применения, а также, вынудив имеющихся потребителей увеличить объемы потребления;
5. прибыльность единицы товара сначала увеличивается, затем падает по мере последовательного и неизбежного перехода на новую стадию.

Каждая стадия индивидуальна и ставит особые задачи перед компанией-производителем. Следовательно, участники рынка должны постоянно приспосабливать свою маркетинговую политику к возрастным потребностям своих брендов.

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы представленные на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Матрица БКГ

Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т. е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т. д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. «Знак вопроса» («Проблема» или «Трудные дети») (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективны-

ми, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

2. «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

3. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

4. «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2–3 товара – «коровы», 1–2 – «Звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития рис. 3.2.

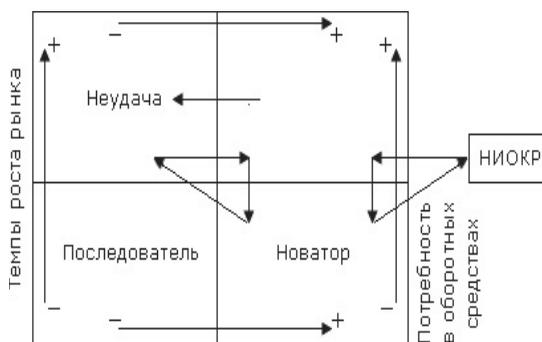


Рис. 3.2. Траектории развития

«Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

1. «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар – «проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар – «проблема» превращается в «звезду».

2. «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «проблемой».

3. «Траектория посредственности». Товару – «проблеме» не удастся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар – «собака»).

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу. Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

Если первый недостаток является фатальным, т. е. СЗХ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с

помощью данной матрицы, то второй недостаток вполне может быть устранен. В процессе совершенствования матрицы БКГ авторами предлагались совершенно различные показатели. Основные показатели представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

**Показатели оценки стратегического положения
с помощью матрицы БКГ**

№	объект оценки	показатель
1	отрасль	темпы роста спроса
2		темпы роста рынка
3		оценка привлекательности СЗХ
4	компания	доля компании на рынке по отношению к доле ведущего конкурента
5		относительная доля компании на рынке
6		будущая конкурентная позиция компании на рынке

Показатель будущей конкурентоспособности компании на рынке определяется отношением ожидаемого дохода на капитал и оптимального (или базового) дохода на капитал. Фактически это прогнозируемая рентабельность капитала компании или же анализ тенденции изменения этого показателя в последние годы.

В общем случае привлекательность СЗХ (стратегической зоны хозяйствования) может рассчитана, исходя из соотношения:

$$\text{Привлекательность СЗХ} = aG + bP + cO - dT,$$

где a , b , c и d – коэффициенты относительного вклада каждого фактора (в сумме составляют 1,0),

G – перспективы роста рынка,

P – перспективы рентабельности на рынке,

O – положительные воздействия со стороны окружающей среды,

T – отрицательные воздействия со стороны окружающей среды.

В качестве примера рассмотрим представление с помощью матрицы БКГ стратегических позиций гипотетической организации Ренди в ряде бизнес-областей на рынке чая.

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 областях рынка чая табл. 3.3.

Модель БКГ для рассмотренных бизнес-областей организации Ренди представлена на рис. 3.3.

Таблица 3.3

Характеристика бизнес-областей организации Ренди на рынке чая

Бизнес-область организации Ренди	Объем продаж / размер области, привод, к среднему	Годовые темпы прироста рынка (за 1990–94 г.)	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
Сортовой чай. США	\$200 т / 2,5	5%	United Foods	\$150 т	1,33
Сортовой чай. Канада	\$23,7 т / 0,3	1%	Canadian Tea	\$25 т	0,95
Сортовой чай. Европа	\$45 т / 0,6	3%	United Foods	\$200 т	0,22
Сортовой чай. Третьи страны	\$4В,5 т / 0,6	5%	United Foods	\$15 т	3,2
Чай марки «Биг Бой»	\$355 т / 4,4	12%	Cheapco	\$490 т	0,72
Чай марки «СмолФрай»	\$36 т / 0,4	12%	George's Contracts	\$45 т	0,8
Травяной чай. США	\$55.5 т / 0,7	17%	Herbal Health	\$20 т	2,8
Травяной чай. Экспорт	\$11 т / 0,1	17,5%	Auntie Dot's	\$20 т	0,55
Фруктовый чай. США	\$23,2 т / 0,3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8,5 т	2,7
Фруктовый чай. Экспорт	\$4,7 т / 0,06	18,5%	Auntie Dot's	\$10 т	0,47

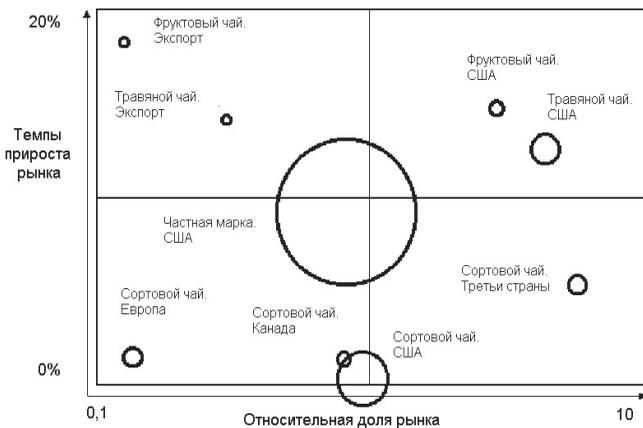


Рис. 3.3. Матрица БКГ бизнесов организации Ренди на рынке чая

Самый беглый взгляд на полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как «чай частных марок США». Эта область относится к категории «собак» и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

Если в отношении будущего такой бизнес-области, как «чай частных марок США», можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении «сортового чая из Европы», «сортового чая из Канады» и «сортового чая из США» все оказывается предельно ясно. От такого рода бизнеса надо освободиться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.

Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка «фруктового чая США» и «травяного чая США». Эти области бизнеса – явные «звезды». Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

3.1.1. Матрица конкурентного преимущества (усовершенствованная матрица BCG)

Новая матрица BCG – средство оценки количества возможностей выделиться и получить конкурентное преимущество. Эта матрица является ответом на критику в адрес бостонской матрицы, которая концентрировалась на оценке внутренних факторов и не могла отобразить изменения внешней бизнес-среды.

В рамках новой матрицы учитываются такие критерии, как масштабы потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое) и количество путей достижения потенциального конкурентного преимущества (большое или маленькое). Ячейки матрицы дифференцируют отрасли на «объемные», «тупииковые», «слабоконцентрированные» и «специализированные».

Доля рынка и доходность предприятий «объемных отраслей» увеличиваются пропорционально друг другу. Они оправдывают стремление к лидерству по доле рынка и стратегию сокращения издержек.

Доходность «тупиковых предприятий» не зависит от размера компании. В таких отраслях разница между наиболее и наименее доходными предприятиями будет относительно невелика.

«Слабоконцентрированные предприятия» – те, доходность которых не зависит от доли на рынке и их размера. «Специализированные предприятия» характеризуются тем, что малые предприятия, которые отличаются от конкурентов за счет продвижения определенной стратегии, чаще всего становятся самыми доходными.

Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Филипп Котлер, «Маркетинг менеджмент» (Издательство: Питер, 2003 г.).

3.2. Модель Ансоффа и Д. Абеля

Модель развития товара-рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наилучшая стратегия для интенсивного роста объема продаж определяется решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	диверсификация

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. Товарная экспансия (Развитие продукта) – стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа – односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (товар – рынок). Профессор Дерек Абель (ныне – президент Европейской школы менеджмента и технологий ESMT), предложил в 1980 году свою модель в книге «Определяя бизнес: точка отсчета в стратегическом планировании».

Рекомендуемая литература: «Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг» (Издательство: Питер, 2001 г.).

Матрица Д. Абеля, фактически, исправила недостатки модели, предложенной И. Ансоффом. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта.

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Д. Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и

маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

Модель возможных стратегий по Д. Абелю, представлена на рис. 3.4, позволяет учитывать группы покупателей, их потребности и технологии при создании товара.

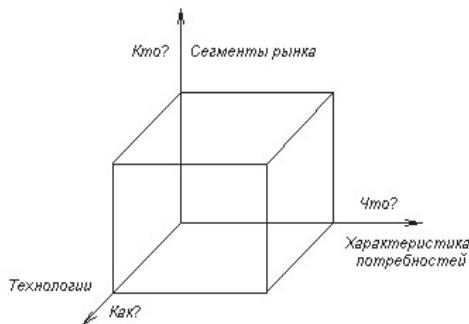


Рис. 3.4. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

3.3. Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи» (GE/McKinsey)

(из книги «Стратегический менеджмент организации»
Бандурин А. В., Чуб Б. А.)

Модель разработана консалтинговой группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ (стратегическая зона хозяйствования);
- позиция в конкуренции (относительное преимущество на рынке).

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным компании, т. е. тот или иной хозяйствующий субъект может только ориентироваться на него. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический показатель, будь то доля рынка или рентабельность (однофакторная модель), то в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамические показатели (двухфакторная модель).

В табл. 3.5 представлены характеристики показателей оценки привлекательности СЗХ и позиции в конкуренции (относительное преимущество) компании.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

В отличие от матрицы BCG, в модели GE/McKinsey каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного, многоаспектного измерения. И это делает данную модель более богатой в аналитическом плане по сравнению с матрицей BCG и, одновременно, более реалистичной с точки зрения позиционирования видов бизнеса.

Увеличение размерности матрицы позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

Таблица 3.5

Характеристики конкуренции компании и привлекательности отрасли

Характеристики конкуренции компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности СЗХ (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста рынка
Рост доли рынка	Дифференциация продукции
Охват дистрибьюторской сети	Особенности конкуренции
Эффективность сети дистрибуции	Норма прибыли в отрасли
Квалификация персонала	Ценность потребителя
Преданность потребителя продукции компании	Преданность потребителя торговой марке
Технологические преимущества	
Патенты, ноу-хау	
Маркетинговые преимущества	
Гибкость	

В центре внимания модели GE/McKinsey находится **будущая прибыль** или **будущая отдача капиталовложений**, которые могут быть получены компанией. Другими словами, основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в **краткосрочной перспективе**.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т. е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т. е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части (сетка из девяти клеток). Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево снизу вверх (рис. 3.5).

В матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» выделяются три области стратегических позиций: 1 – **область победителей**; 2 – **область проигравших**; и 3 – **средняя область**, в которую входят позиции: стабильно генерирующих прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Таким образом, все рассматриваемые виды бизнеса организации ранжируются в качестве кандидатов с точки зрения получения дополнительных инвестиций как по количественным, так и по качественным параметрам. Для того, чтобы отдельный вид бизнеса «выиграл» хорошие инвестиции в будущем, рассматриваются не только текущие объемы продаж, прибыль и капиталоотдача (т. е. строго количественные параметры), но и другие разнообразные факторы, как, например, изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции, общественная потребность (т. е. параметры, которые достаточно трудно выражаются количественно).

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



Рис. 3.5. Структура матрицы GE/McKinsey

Для позиции, которая названа **Победитель 1**, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с **Победитель 2** характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация явно не является лидером в своей отрасли, но и в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой организации является, прежде всего, определение своих слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позиция **Победитель 3** занимается организациями с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества организации на таком рынке очевидны и сильны. Для такой организации необходимо, прежде всего: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и через это добиваться увеличения прибыльности своей организации.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют **Проигравшими**. Это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y.

Дополнительные инвестиции организации в такие виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли организации отсутствует.

Для **Проигравшего 1** характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду).

Для этого вида бизнеса целесообразно рекомендовать постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего этого невозможно, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для **Проигравшего 2** характерна низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в нижнем ряду). Для данной позиции никаких особых сильных сторон или возможностей не характерно. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Организация явно не является лидером в таком виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться.

Позиция **Проигравшего 3** определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, которая может быть получена, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными». Это такие виды бизнеса, которые могут как расти, при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к сомнительным видам бизнеса (верхний левый угол), что связано с незначительными конкурентными преимуществами организации, которая находится в привлекательной СЗХ, то возможны следующие стратегические решения.

Развитие в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны.

Выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие;

Если ни первое, ни второе невозможно, то лучше оставить данный вид бизнеса.

Бизнес, относящийся к средним позициям, характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса организации, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой организации в данной отрасли, называют **Создателями прибыли**. В таком положении управлять инвестициями следует с точки зрения по-

лучения эффекта в краткосрочной перспективе, ибо в любое время может наступить коллапс отрасли. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением «собрать урожай», например, путем продажи бизнеса;
- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности отражены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Типы несбалансированности портфеля СХЗ фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в СЗХ – «проигрывающий» Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание»/ликвидация/ «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильный рост и прибыль	«Раздевание» выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Вместе с тем, матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;

- субъективность оценок;
- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» применима далеко не во всех случаях и также как и матрица БКГ носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

Матрица может использоваться только фирмами приростного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают фирмы предпринимательского типа.

Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи», как впрочем и все модели стратегического анализа, исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако, последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При неопределенности выше 3 баллов наряду с наиболее вероятной возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно.

Человеческий фактор, т. е. результат анализа по методу «Дженерал Электрик – МакКинзи» – опять же относится ко всем матрицам – зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗХ, которая рассчитывается в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой ступени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗХ играет доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

Дело в том, что только объем продаж продукта исследователь в состоянии прямо назвать в форме конкретных цифр. Такие же показатели, как конкурентоспособность и привлекательность рынка очень трудно измерить напрямую. Для их расчета применяется косвенный подход – разбиение общего показателя на элементарные составляющие.

Для начала работы с матрицей надо указать число продуктов, ввести их краткие наименования и указать для каждого продукта объем продаж (как правило, годовой).

Далее, на листах «Конкурентная позиция «и «Привлекательность» необходимо дать оценки для вопросов, составляющих основу конкурентоспособности продуктов и привлекательности рынков. Ответы на вопросы даются в виде баллов, от 0 до 100. На основе этих данных будут рассчитаны показатели, используемые в матрице.

Несмотря на то, что такая процедура подготовки данных значительно более громоздка, пользоваться ею проще.

3.4. Модель Shell/DPM (Direct political matrix)

В 1975 году Британско-Голландская химическая компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Её появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефти, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Матрица Shell/DPM и внешне похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, мультимеппеременный подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. Критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежной наличности (Cash Flow), который является показателем краткосрочного планирования. В модели GE/McKinsey критерий стратегического выбора основывается на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющимся показателем долгосрочного планирования. Модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений опираться одновременно на эти два показателя.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG. Её смысл состоит в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом для поддержки новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках. Они будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла.

Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу, в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Следующая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому, рассмотрение изменений стратегического позиционирования видов бизнеса является неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM. Несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, её популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности таких как химическая, нефтепереработка, металлургия.

В начале, при использовании модели DPM, компания Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности и использовала модель DPM как критерий классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию «генерирования денежной наличности». Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа

финансового баланса всего делового портфеля компании с точки зрения потока денежной наличности.

Как и все прочие классические модели стратегического анализа и планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу представленную на рис. 3.6, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность. Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора компании (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния привлекательности и перспектив отрасли.

В модели DPM/Shell могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли табл. 3.7.

Таблица 3.7

**Переменные для характеристики конкурентоспособности
предприятия и привлекательности отрасли**

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе



Рис. 3.6. Структура модели Shell/DPM

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их. В модели Shell/DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Разбиение модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделано не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Позиция «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна и предприятие имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка – высокие; слабых сторон предприятия, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможные стратегии: про-

должать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция «Стратегия роста». Отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящемся в зрелом возрасте жизненного цикла бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция «Стратегии генератора денежной наличности». Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высока, а издержки низки. Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода предприятия. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ». Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью». Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция «Стратегии частичного свертывания». Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у предприятия нет. Рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли). Возможные стратегии: не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция «Удвоить объём производства или свернуть бизнес». Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого предприятия посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия «удвоение». В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство». Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Возможные стратегии: никаких инвестиций; всё управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция «Стратегия свертывания бизнеса». Предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Возможные стратегии: поскольку компания, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят также и от того, что при стратегическом анализе исследуется жизненный цикл бизнеса или поток денежной наличности компании. В первом случае (см. Рисунок 25, направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от «Удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса» – к «Стратегии усиления конкурентных преимуществ» – к «Стратегии Лидера вида бизнеса» – к «Стратегии роста» – к «Стратегии генератора денежной наличности» – к «Стратегии частичного свертывания» – к «Стратегии свертывания (выхода из бизнеса)». В этом случае рассмотренные позиции или стратегии носят названия стадий жизненного цикла по модели Shell/DPM. Приведем краткую характеристику стадий такого движения.

Стадия удвоения объёма производства или свёртывания бизнеса. Выбирается новая область бизнеса, которая, естественно, нуждается в развитии, как часть общей корпоративной стратегии. Рынок привлекателен, но поскольку область бизнеса новая для предприятия, то конкурентная позиция компании в этом бизнесе пока слаба. Стратегия – инвестирование.

Стадия усиления конкурентных преимуществ. С инвестированием позиция компании в бизнес-области улучшается, что является причиной горизонтального продвижения к правому краю матрицы. Рынок при этом продолжает расти. Стратегия – продолжать инвестировать.

Стадия лидера вида бизнеса. С продолжающимся инвестированием, позиция компании в бизнес-области продолжает улучшаться, что является причиной дальнейшего горизонтального движения вправо. Рынок продолжает расти и инвестиции продолжаются.

Стадия роста. Темпы роста рынка начинают уменьшаться. Это становится причиной начала вертикального движения позиции компании вниз. Доходность бизнес-области для компании растет на таком же уровне как и в среднем по отрасли.

Стадия генератора денежной наличности. Развитие рынка прекращается, вызывая дальнейшее вертикальное движение позиции компании вниз. Стратегия – инвестирование только на уровне, необходимом для того, чтобы поддержать достигнутые позиции и обеспечить доходность бизнеса.

Стадия частичного свертывания. Рынок начинает сокращаться, прибыльность отрасли снижается и позиция компании естественно также начинает ослабевать.

Стадия свертывания (выхода из бизнеса). Дальнейшее инвестирование в этот бизнес может быть полностью прекращено, а затем и принято решение о свертывании его вообще.

В случае усиленного внимания к потоку денежной наличности (см. Рисунок 25, направления 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях «Генератора денежной наличности» и «Частичного свертывания», используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции «Удвоения объема производства» и «Усиления конкурентных преимуществ».

Стратегический баланс предполагает, прежде всего, баланс усилий компании в каждой из областей бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла, в которой те находятся. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости бизнес области всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы поддерживать воспроизводственный цикл предприятия посредством инвестирования в новые перспективные виды бизнеса. Финансовый баланс означает, что порождающие доход виды бизнеса имеют такой объем продаж, который является достаточным для того, чтобы финансировать развивающийся бизнес.

Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey. Здесь также как и в модели GE/McKinsey бизнес-области предполагаются автономными, несвязанными с другими ни по ресурсам, ни по результату. Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса компании предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для компаний со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях компаний по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества. Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой компании. На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы. Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных пе-

ременных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса. В качестве критических замечаний можно сказать следующее: выбор переменных для анализа очень условен. Не существует критерия, по которому можно было бы определить какое число переменных требуется для анализа. Трудно оценить какие из переменных наиболее значимы. Присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено. Трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

3.5. Модель стратегического анализа ADL/LC

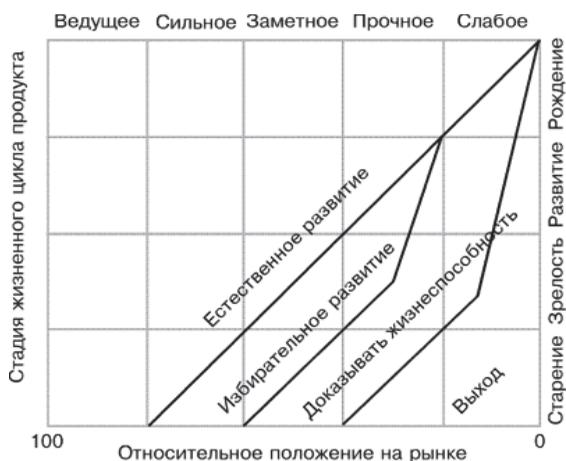


Рис. 3.7. Модель ADL/ LC

Представленная на рисунке 3.7 Модель ADL/LC учитывает стадии жизненного цикла и положение бизнеса на рынке. Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из 5 конкурентных по-

зиций: ведущую (доминирующую), сильную, заметную (благоприятную), прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, правда, чаще всего не рассматривается.

Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее. Сочетание двух параметров – 4 стадии жизненного цикла производства и 5 конкурентных позиций составляют матрицу ADL/ LC, состоящую из 20 ячеек. Четыре стадии жизненного цикла производства можно охарактеризовать следующим образом.

Рождение. Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, возникла недавно как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост (Развитие). На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых «игроков» оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость. На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли достигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость. На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что ее начинают вытеснять новые и более каче-

ственные заменители, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов, и сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности медленно падает; все параметры сходятся к нулю.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом:

Ведущая. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квази-монополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная. Сильный вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная. Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне, и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная. В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов его улучшить.

Слабая. Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться самим видом бизнеса (он может быть слишком маленьким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) или ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида биз-

неса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель корпорации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL имеет следующие особенности:

1. Виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла.

2. Поток денежной наличности положителен или по крайней мере таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса.

3. Средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям корпорации.

4. Чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или заметное (благоприятное) положение, тем лучше бизнес-портфель корпорации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, будет на каком-то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса имеет хорошие перспективы, но может в данный момент иметь отрицательный поток денежной наличности.

Процесс стратегического анализа по Модели ADL/ LC выполняется в три этапа.

На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор (развитие)», стратегия вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL. Область «естественного(развития) выбора» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого «естественного выбора (развития)» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако, «специфический выбор» (избирательное развитие) также является скорее общим стратегическим руководством, например, «избирательно инвестируйте в рост вида бизнеса».

На третьем этапе, предложение которого уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. По-существу, выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор так называемых уточненных стратегий, соответствующих

каждому «специфическому выбору». Уточненные стратегии сформулированы в терминах хозяйственных операций, например, «развивайте бизнес за рубежом». ADL предлагает 24 таких стратегии.

Модель ADL предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля, представленного на рисунке 3.8. Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций. По оси X в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси Y – показатель RONA и 3.9. RONA-граф финансового вклада бизнеса в корпоративный портфель рис. 3.9.

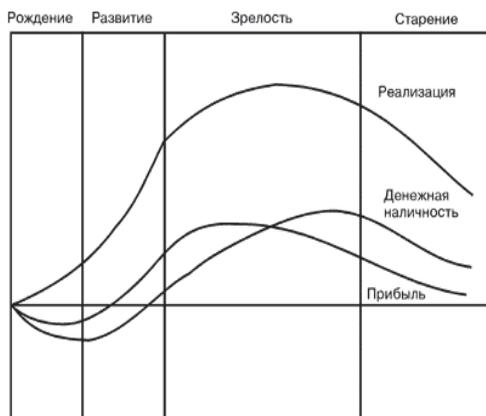


Рис. 3.8. Использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля

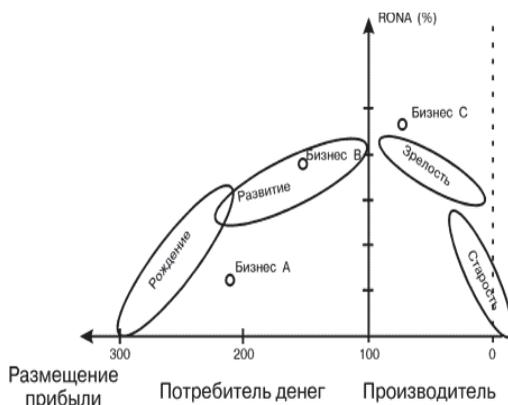


Рис. 3.9. RONA-граф финансового вклада бизнеса в корпоративный портфель

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса, модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель. Вклад каждого вида бизнеса в деловой успех корпорации в смысле показателя RONA и уровня реинвестиций (внутреннего перераспределения денежной наличности) модель ADL предлагает отображать с помощью RONA-графа представленного на рисунке 2.8. RONA-граф схематически отображает эффективность вида бизнеса (показатель RONA) по оси Y, а также уровень реинвестиций денежной наличности (внутреннего перераспределения) по оси X в этот вид бизнеса или вклад денежной наличности в другие виды бизнеса корпорации.

Внутреннее перераспределение – это показатель, который был специально разработан ADL для использования его в данной модели. Он измеряется процентом фондов корпорации, реинвестируемых в данный вид бизнеса. Этот показатель отражает отношение изменения стоимости активов к изменению величины оперативных фондов в процентном выражении, где изменение стоимости активов есть разность стоимости активов (за вычетом амортизации) в текущем и предыдущем годах, а стоимость оперативных фондов определяется как сумма прибыли за вычетом налогов плюс амортизация.

Выделяются четыре типа перераспределителя денежной наличности корпорации: генераторы денежной наличности, потребитель денежной наличности, инварианты денежной наличности, отрицательные внутренние перераспределители (например, когда применяется стратегия дисинвестиций: оперативный поток денежной наличности положительный, а стоимость активов сокращается):

1. Генератор денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно ниже 100.

2. Потребитель денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения значительно выше 100.

3. Инвариант денежной наличности – показатель внутреннего перераспределения приблизительно равен 100.

4. Отрицательный внутренний перераспределитель – сумма реинвестиций отрицательна.

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожида-

емых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса как правило имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. RONA-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность как:

1. Генерирование потока наличности больше или равно использованию потока наличности.

2. Средневзвешанный показатель RONA соответствует корпоративным целям.

3. О сбалансированности портфеля можно судить, визуальнo проверяя RONA-граф, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях.

Матрица ADL может также использоваться для демонстрации распределения продаж, чистого дохода, активов и RONA в зависимости от стадии жизненного цикла и конкурентного положения отрасли. Цифра в соответствующей ячейке матрицы показывает вклад данной ячейки в конкретный финансовый показатель; объем продаж и активы выражаются в процентах по отношению к продажам и активам корпорации. Например, относительный вклад ячейки в объем продаж корпорации вычисляется следующим образом:

- продаж от бизнеса в ячейке (\$);
- продаж от бизнеса в портфеле (\$).

Суммарные значения различных конкурентных позиций по столбцам матрицы и суммарные значения для различных стадий жизненного цикла по строкам матрицы указываются на полях.

О сбалансированности портфеля можно судить по относительному распределению финансовых индикаторов по оси жизненного цикла (суммарное значение каждого ряда). Если, например, виды бизнеса в стадии старения дают 70% продаж корпорации, то такой бизнес-портфель крайне несбалансирован.

Зрелость отрасли определяется как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса. Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например, при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж (реализация), движении наличности и прибыли производства в целом.

Матрица выполняет несколько функций. Помимо отображения положения всех видов бизнеса корпорации, каждой клетке матрицы соответствуют определенные значения:

1. Каждая клетка ассоциируется с определенной степенью прибыльности и объемом потока денежной наличности.

2. Каждая клетка подразумевает определенное стратегическое решение в отношении получения доли на рынке, стратегического положения и необходимых инвестиций.

3. Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», который в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса (см. табл. 3.8).

Таблица 3.8

Уточненные стратегии, предлагаемые компанией Артур Д. Литл

1	A	Обратная интеграция
2	B	Развитие бизнеса за рубежом
3	C	Развитие производственных мощностей за рубежом
4	D	Рационализация системы сбыта
5	E	Наращивание производственных мощностей
6	F	Экспорт той же продукции
8	H	Неуверенность
9	I	Начальная стадия развития рынка
10	J	Лицензирование за рубежом
11	K	Полная рационализация
12	L	Прогикновение на рынок
13	M	Рационализация рынка
14	N	Методы и функции эффективности
15	O	Новые продукты/ новые рынки
16	P	Новые продукты/ те же рынки
17	Q	Рационализация продукции
18	R	Рационализация ассортимента продукции
19	S	Чистое выживание
20	T	Те же продукты/ новые рынки
21	U	Те же продукты/ те же рынки
22	V	Эффективная технология
23	W	Эффективная технология снижения стоимости
24	X	Отказ от производства

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь 2 (или более) «естественных выбора». Таким образом, **Сильная/Стареющая** позиция, например, поделена между естественным развитием и избирательным развитием (см. рис. 3.7). Менеджер после детального анализа может выбрать любой вариант, который больше подходит к конкрет-

ному виду бизнеса. Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL: **Ведущее/Рождение**. Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию Полного сосредоточения на увеличении доли рынка – Быстрого роста (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию Удержания положения – Начала нового бизнеса (E, I, L).

Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок.

Ведущее/Рост (Развитие). Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через:

Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или

Удержание доли рынка – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов).

Ведущее/Зрелость. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

Удержание доли – Рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U) или

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Ведущее/Старение. Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через:

Удержание положения – Защита положения (A, C, N, U, V, W).

Реинвестировать по мере необходимости.

Сильное/Рождение. Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Старт (E, I, L) или

Полное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте быстро, как того требует рынок.

Сильное/Рост (Развитие). Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или

Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте с целью увеличения темпов роста.

Сильное/Зрелость. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через:

Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W) или удержание доли – Растить вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

Реинвестируйте по мере необходимости.

Сильное/Старение. Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

Удержание положения – Защита положения (А, С, N, U, V, W) или Собрать – (D, H, K, M, Q, R, V, W).

Выборочное развитие может быть осуществлено через:

Удерживать – Держитесь за нишу (С, D, N, Q, U).

Минимальные реинвестиции для поддержания положения.

Заметное/Рождение. Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через:

Выборочное приобретение доли – Сосредоточение. Постепенно приобрести положение или полное стремление к получению доли – Быстрый рост (В, С, E, G, L, N, O, P, T, V).

Инвестируйте избирательно.

Заметное/Рост. Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем.

Естественное развитие можно осуществить через:

Попытку улучшить положение – Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (А, С, N, U, V, W).

Выборочное развитие можно осуществить через:

Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация.

Избирательное инвестирование для улучшения положения.

Заметное/Зрелость. Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через:

Надлежащая эксплуатация – Растить вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U).

Выборочное развитие можно осуществить через:

Найти свою нишу и защищать ее (А, G, I, M, R, T) или

Доказать жизнеспособность.

Минимальное и/или избирательное реинвестирование.

Заметное/Старость. Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности.

Выборочное развитие можно осуществить через:

Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V) или Удерживать – Удержать нишу (C, D, N, Q, U) или Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования.

Прочное/Рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение (G, L, T) или Доказать жизнеспособность.

Инвестируйте очень избирательно.

Прочное/Рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через:

Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение, Дифференциация (G, L, T) или доказать жизнеспособность через:

Стремительный поиск своей доли – Успеть (D, E, L, M, P, Q, R).

Избирательное инвестирование.

Прочное/Зрелость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через:

Найдите нишу и держитесь в ней – Удержать нишу (C, D, N, Q, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

Поэтапный выход – Выход (D, M, Q, R, W).

Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования.

Прочное/Старость. Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через:

Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W) или

Отказ – Отказ (X).

Деинвестирование или отказ от инвестирования.

Слабое/Рождение. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать через:

Догнать – Догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то:

Выход – Выход (D, M, Q, R, W) или

Выход – Отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S).

Слабое/Рост. Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через:

Сдвиг – (D, L, M, N, Q, R, V, W) или

Возобновите (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через:

Отказ (X).

Инвестируйте или откажитесь от инвестиций.

Слабое/Зрелость. Неприбыльная позиция. Чистая наличность может браться в заем или может быть производителем чистой наличности.

Докажите жизнеспособность:

Сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или

Обновление (D, M, O, P, Q, R, U).

Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход:

Поэтапный уход – Уход (D, M, Q, R, W).

Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций.

Слабое/Старость. Неприбыльная позиция.

Выход – Отказ (X).

Отказ от инвестиций.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (см. табл. 3.9).

Таблица 3.9

Переменные, используемые в модели ADL

<i>Переменные относительного положения бизнеса (Ось X)</i>	<i>Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)</i>
Общая конкурентоспособность	Стадия жизненного цикла
Патенты	Темпы роста рынка
Эффективность производства	Характеристики конкуренции
Гарантийное обслуживание	Приверженность клиента торговой марке
Вертикальная интеграция	Стабильность доли на рынке
Отношение менеджмента к риску	Препятствие на входе на технологическом плане
	Широта производственных линий
	Развитие технологий

Требуют дополнительного пояснения следующие переменные из табл. 3.9.

Общая конкурентоспособность. Общая конкурентоспособность для модели ADL определяется как среднее взвешенное значение параметров сильных сторон бизнеса, включенных в модель. Кроме того, общая конкурентоспособность может оцениваться и непосредственно как стратегическая позиция: слабая, прочная, благоприятная, сильная, доминирующая.

Отношение менеджмента к риску. При принятии решений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т. д. менеджмент может идти на риск или избегать риска.

Стадия жизненного цикла. При принятии решений по таким вопросам, как вхождение в новые рынки, внедрение новой продукции и т. д. менеджмент может идти на риск или избегать риска. Здесь понимается стадия жизненного цикла отрасли, в которой конкурирует бизнес. Она может определяться косвенно по ее параметрам или оцениваться непосредственно.

При определении стадии жизненного цикла отрасли, как предполагается моделью ADL (четыре стадии), в качестве параметров можно использовать семь переменных:

1) темпы роста рынка, 2) характеристики конкуренции, 3) приверженность покупателя торговой марке, 4) стабильность доли на рынке, 5) барьеры на входе, 6) широта ассортимента товаров и развитие технологии.

В табл. 3.10 представлены значения переменных, характерные для каждой стадии жизненного цикла.

Таблица 3.10

**Значения переменных, характерные для разных стадий
жизненного цикла отрасли**

<i>Фактор</i>	<i>Рождение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Старость</i>
Темп роста	?	> ВВП	< ВВП	< 0
Предсказуемость роста	?	Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное; Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Этот параметр может быть оценен по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения. Барьеры входа в отрасль, используемые в модели ADL, отличны от технологических барьеров, таких как торговая марка, система дистрибуции, финансовые, политические, юридические и т. п. барьеры. Простота вхождения нового конкурента на рынок измеряется количеством и прочностью препятствий на входе, в число которых могут входить нормативно-правовые требования, необходимость производства удовлетворять высоким технологическим стандартам и стандартам качества, высоким требованиям к основному капиталу, способность существующих конкурентов заключать выгодные сделки, затраты, связанные с созданием торговой марки, и установление дистрибьютерских каналов. В целом, высокие препятствия на входе в отрасль ассоциируются с высокой прибыльностью производства. Такова точка зрения современных производителей.

Широта производственной линии. Это относительное количество и разнообразие продукции в отрасли и степень ее расширения или сужения.

✓ ***Развитие технологии.*** Подразумевается степень концентрации в отрасли одной технологии. На нижнем конце шкалы находится отрасль, характеризующаяся многими, часто заменяющими друг друга технологиями. На верхнем конце шкалы находится отрасль с одной технологией.

Концепция ADL состоит в том, что каждый вид бизнеса требует своего собственного стратегического планирования и определения позиции и, следовательно, отдельного анализа. Но для того, чтобы дать ему соответствующие стратегические рекомендации, необходимо выполнить следующие три шага:

1. Проверить «естественный выбор» для каждого вида бизнеса.
2. Определить «специфический выбор», подходящий к управленческим целям, инвестиционные требования и ожидаемые результаты.
3. Выбрать уточненную стратегию действий из предлагаемого ADL списка.

Конкретную стратегию для отдельного вида бизнеса предлагается рассматривать как функцию следующих бизнес-целей:

1. Желательная доля на рынке.
2. Финансовые ресурсы для поддержки инвестиций.
3. Ожидаемая прибыльность и поток денежной наличности, который необходимо получить от корпорации или для нее.

Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время, как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения – типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные. Согласно концепции ADL, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов.

Если выполнить все требуемые моделью ADL аналитические стадии, то выгода, которую получает аналитик, – очевидна:

1. Хорошее определение функции, рынка, положения и вклада каждого вида бизнеса в корпоративный бизнес-портфель;

2. Полная картина бизнес-портфеля, в которой не упускается из вида ни одна из конкретных стратегий, выработанных для каждого вида бизнеса.

Так как модель ADL использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально применять к различным типам бизнеса. Однако, если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Один из самых распространенных недостатков других классических моделей состоит в том, что, игнорируя стадию жизненного цикла, они дают «усредненный» анализ для всех видов бизнеса, независимо от того, на каком рынке – новом или стареющем – они находятся. Вклад ADL состоит в том, что широко признаваемая концепция жизненного цикла была поднята на должную высоту в стратегическом планировании, открыв, таким образом, путь более конкретному стратегическому планированию, а не «усредненному».

Ранее существовало мнение, что предприятия, дающие определенный уровень RONA, например 15%, обеспечивали цели корпорации. Модель же ADL показывает, что это не может быть признано справедливым на некоторых стадиях жизненного цикла, на определенных рынках, а иногда и не сочетается с рядом общих стратегий, перечисленных ADL. Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короток и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию.

Однако, жизненный цикл одного продукта, и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии, похожей на ту, что показана на рисун-

ке 2. Преобладающие экономические и политические условия могут «смазать» картину фактического состояния отрасли, делая, таким образом, оценку жизненного цикла отрасли не соответствующей истине. Базирование стратегического планирования в основном на оценках стадий жизненного цикла может привести к неправильному представлению.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода ADL на том основании, что по их мнению он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, т. к. менеджеры неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, и причины снижения объема продаж должны всегда быть детально изучены.

Мнение, что фирмы не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике фирмы могут влиять на жизненный цикл продукта. Например, к отклонению от курса жизненного цикла может привести перемена позиции зрелых продуктов или введение ряда усовершенствований.

Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако, зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки (так называемое, новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фрагментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

3.6. Модель HOFER/SCHENDEL

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальные идеи

для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий»). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем (рис. 3.10) До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень. Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

1. Отделение целеполагания от стратегического планирования;
2. Разделение процесса стратегического анализа и планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
3. Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
4. Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
5. Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста.
2. Набор прибыли.
3. Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизне-

са будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки.

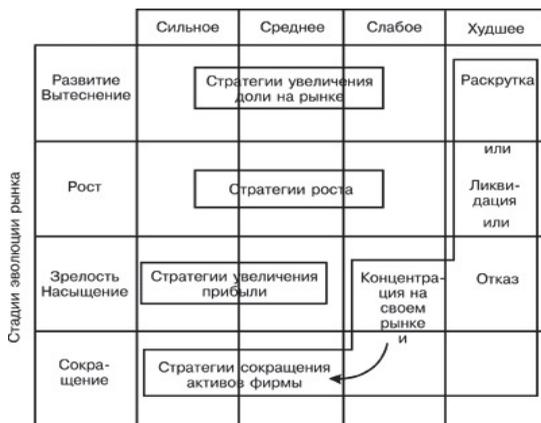


Рис. 3.10. Модель Хофера-Шенделя

В структуре модели по оси Y отображаются стадии развития рынка. Может рассматриваться до 5 основных стадий: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение. Стадия насыщения делится на три части – насыщение, спад и застой.

На оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на 3 категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию «худшая или вытесняемая». Т. к. очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования.

Таким образом, матрица модели имеет размерность 5*5*3. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Рисунок показывает такие обобщенные стратегии. Можно видеть: одна обобщенная стратегия накрывает область из нескольких ячеек матрицы.

Стратегии увеличения доли на рынке.

Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке. Осуществление этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем в отрасли. Чтобы не отставать (идти в ногу), нужно будет увеличивать объем продаж по крайней мере в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно быть порядка 100–150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать различные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности дистрибуции. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

Стратегии роста.

Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он – средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения, чтобы не оказаться вытесненным. Одним из недостатков этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

Стратегии прибыли.

На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность может быть достигнута в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и потенциал синерге-

тического эффекта предельно использован. Успешно разработанная и воплощенная стратегия прибыли должна обязательно привести к увеличению положительного потока денежной наличности, которая могла бы быть использована для вложения в растущий бизнес. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов.

Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка.

На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише. Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно не осуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью и сосредоточиться в ней.

Прежде чем принять решение сконцентрироваться в нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Стратегии раскрутки или сдвига.

Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию.

Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или плохого осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у вида бизнеса есть 4 альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех.

Стратегии ликвидации и отделения.

Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к очевидному выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке.

Стратегии ликвидации и отделения должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, сокращение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности (периодом инкассации) и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам. Даже если отход от бизнеса благотворно скажется на конкурентах, лучше оставить этот рынок и сосредоточить ресурсы на разработке иных возможностей.

При использовании модели развития рынка продукта определяется набор переменных, показанный в таблице 1. Некоторые из этих переменных нуждаются в дополнительных пояснениях.

Преимущества основных расчетов.

Такие расчеты порождают преимущества в связи с возникновением особых рыночных отношений. Например, отношений по поставкам таким всемирно известным компаниям, как IBM, DuPont или Marks & Spenser. Преимущества основных расчетов возникают также тогда, когда клиент несет определенные обязательства или когда заключаются долгосрочные контракты. Бизнес может предполагать поставку изготовленных на заказ товаров или эксклюзивные права по отношению к клиенту, и это приведет к появлению указанных преимуществ.

Конкурентоспособность цен.

Это относительная привлекательность действующих цен с точки зрения покупателя по сравнению с ценами конкурентов, а также способность компании предложить цены, предусматривающие скидки, возврат переплаты, низкие проценты и др., которые в понимании покупателя более привлекательны, чем цены конкурентов.

Эффективность рекламных мероприятий.

Под этим понимается степень воздействия рекламы и пропаганды бизнеса на объем продаж.

Переменные, используемые в модели Хофера-Шенделя

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват системой распределения Эффективность системы распределения Разнообразие ассортимента изделий Производственные мощности и расположение Эффективность производства Кривая опыта Сырье для промышленности Количество продукта Научные исследования и разработки Преимущество основного расчета Конкурентоспособность цен Эффективность рекламных мероприятий Вертикальная интеграция Основной имидж (репутация)	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Изменения роста рынка Темпы технологических изменений продукта Сегментация рынка Основное функциональное значение

Вертикальная интеграция.

Это степень владения всеми операциями стоимостной цепочки товара и их осуществление внутри фирмы или степень владения и контроля бизнеса на разных стадиях технологического цикла – от получения сырья до владения точками розничной торговли.

Большая масса добавленной стоимости связывается с потенциально более высокой прибылью. Прибыль на добавленную стоимость выше в тех компаниях, где технический уровень выше, где уникальные или особенные продукты, где высококвалифицированная рабочая сила. Добавленная стоимость может появляться на различных стадиях: производство сырья, промежуточное производство, сборка, распределение и розничная торговля, если, конечно, бизнес предполагает осуществление всех этих функций.

На каждой стадии стоимостной цепочки добавленная стоимость различна: она различна и для разных отраслей промышленности, для разных конкурентов в зависимости от длины цепочки (кто-то осуществляет розничную торговлю, кто-то нет).

Имидж.

Это имидж в понимании конкурентов, покупателей, владельцев торговых точек в смысле стабильности бизнеса, качества продукта, известной торговой марки, качества операций/услуг, трудовых отношений, надежности функционирования и управления и его вклада в общество среди прочего.

Стадия жизненного цикла.

Имеется в виду стадия жизненного цикла соответствующего рынка рис. 3.10. Стадия жизненного цикла может определяться ее параметрами или оцениваться непосредственно. Для определения стадии жизненного цикла рынка в качестве отличительных параметров могут быть использованы следующие 6 переменных:

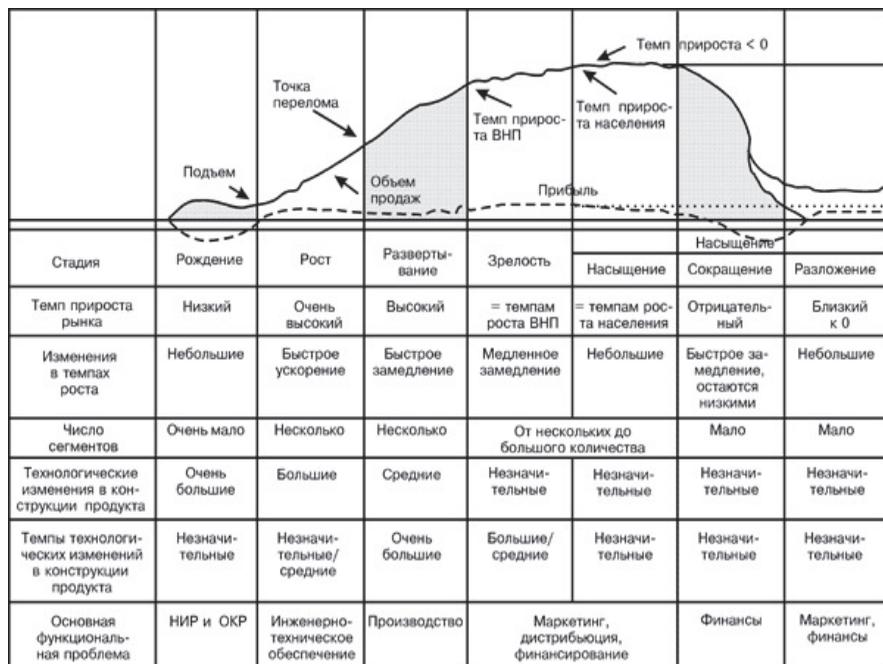


Рис. 2. Кривая жизненного цикла продукта, соотносящаяся с параметрами рынка

Рис. 3.10. Кривая жизненного цикла продукту, соотносящаяся с параметрами рынка

1) Темпы роста рынка; 2) темпы технологических изменений продукта; 3) темпы технологических изменений процесса; 4) изменения в росте рынка; 5) сегментация рынка; 6) функциональное значение. На рис. 3.10. показано, каким образом значения параметров переменных характеризуют каждую стадию жизненного цикла. Подразумевается, что:

1. Стадия развития – это начало роста рынка.
2. Стадия роста отождествляется с быстрым, почти экспоненциальным ростом рынка.

3. Стадия вытеснения связана с периодом, когда происходит замедление темпов роста, но рост рынка продолжается.

4. Стадия зрелости – это рост, переходящий в застой.

5. Стадия спада отождествляется с отрицательным ростом.

Темпы технологического изменения продукта. Роль и значение технологии, заключенной в характеристике продукта, и темпы ее изменения являются функциями общего темпа технологических изменений в отрасли. В новых отраслях продукция изменяется очень быстро, т. к. потребности потребителя еще малоизвестны. В стабильных отраслях темп изменений в технологии продукта замедляется.

Темпы технологического изменения процесса производства. Роль и значение технологии, используемой в процессе производства, и темпы ее изменения очень важны. Сохранит или нет свое положение бизнес, если не усовершенствует технологию своего процесса производства, зависит от стадии жизненного цикла отрасли. На стадиях вытеснения и зрелости улучшение технологического процесса просто необходимо для сохранения конкурентного преимущества. Поэтому большинство изменений происходит на этих стадиях.

Сегментация рынка. При высокой степени сегментации рынка каждый сегмент, обслуживающий потребителей с различными нуждами, является весьма привлекательным, т. к. позволяет конкурентам получить такие преимущества, как дифференцированное ценообразование, и представить множество разновидностей одного и того же продукта. Это привлекательно как для крупных конкурентов, которые могут выбрать много сегментов, так и для мелких, предпочитающих одну нишу.

Основная функциональная проблема. Функциональная область, от решения вопросов в которой в первую очередь будет зависеть коммерческий успех. К таким областям отнесены: исследования и разработки, техническое обеспечение, производство, маркетинг и распределение, финансы.

Модель Хофера-Шенделя предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной.

Модель является развитием итеративного подхода (сверху-вниз), применяемого для анализа многоотраслевых фирм. Первый этап состоит в установлении желаемого типа портфеля. Следующим этапом должно стать формирование конкретной бизнес-стратегии для отдельного вида бизнеса. После этого любые расхождения между корпоративной стратегией и биз-

нес-стратегией устраняются посредством консультаций менеджеров двух уровней.

Модель может использоваться и для анализа конкурентов как на корпоративном, так и на бизнес-уровне. Хофер и Шендель считают, что на корпоративном уровне необходимо понять, к чему стремятся другие корпорации, их уязвимые места, их возможности для отрыва.

На бизнес-уровне нужно обязательно учитывать возможную реакцию конкурентов на выбираемую конкурентную стратегию.

Применяя модель для балансировки бизнес-портфеля корпорации, Хофер и Шендель различали три типа корпоративных стратегий:

1. Портфельные корпоративные стратегии.
2. Стратегии материально-технического обеспечения.
3. Политические стратегии корпорации.

Портфельные корпоративные стратегии устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Выделяются три основных типа идеального портфеля корпоративных стратегий: портфель роста, портфель прибыли и сбалансированный портфель (см. рис. 3.11).

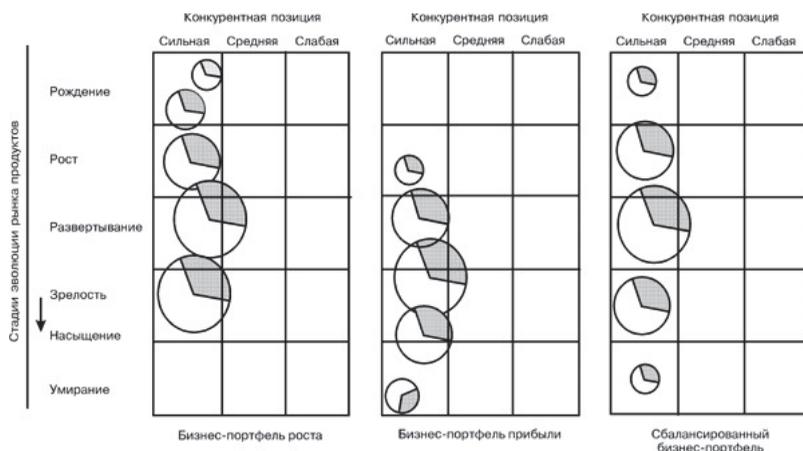


Рис. 3. Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера-Шенделя)

Рис. 3.11. Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера-Шенделя)

К сильным или средним по конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях с высокой привлекательностью применяется термин «победитель», заимствованный из модели GE/McKensey. Но он не подходит для средних по

конкурентоспособности видам бизнеса в отраслях со средней привлекательностью.

Согласно модели Хофера-Шенделя «победитель» представляет собой сильный вид бизнеса с относительно большой долей на рынке. Это – производитель денежной массы.

Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных «победителей» и немного так называемых формирующихся «победителей». У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных «победителей», по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся «победителей», у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся «победителей» и «победителей» на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых «победителей» и одновременно используя стабильных «победителей» для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.

3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

Табл. 3.12 содержит описание некоторых характеристик 6 основных обобщенных бизнес-стратегий согласно модели Хофера-Шенделя.

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как называют Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по-сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба

на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно: развития, вытеснения и спада.

Таблица 3.12

Характеристика шести общих бизнес-стратегий

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли		
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Уменьшить положение на более низкий уровень	От умеренных инвестиций до негативных*
Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций*

Обычно требуются новые активы, тогда как другие распродают. Чистый уровень инвестиций зависит от соотношения этих двух видов деятельности в каждом конкретном случае. Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако, если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/McKensey для определения стратегии на корпоративном уровне. Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю. Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию, не рассматриваются. Предлагается, «что надо делать», но не указывается «как».

Глава 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

4.1. Стратегический анализ и ценностные критерии

4.1.1. Модель Анализ трех «К» (3 Cs Analysis) и ценностных критерия

Основная задача маркетинговой стратегии – выгодное позиционирование компании по отношению к конкурентам на основе ее явных преимуществ и лучшего качества обслуживания. Хорошую маркетинговую стратегию отличают: (а) четко определенный рынок; (б) соответствие преимуществ компании потребностям рынка; (в) превосходящие показатели компании в основных сферах деятельности, за которые идет конкурентная борьба. Вместе эти три «К» («Компания», «Клиенты», «Конкуренты»), составляют треугольник стратегии маркетинга.

Для разработки маркетингового плана необходимо учитывать сложившиеся и желаемые отношения между «Компанией» (имеющиеся и потенциальные сильные и слабые стороны), ее «Клиентами» (обслуживаемых и необслуживаемых) и «Конкурентами» (имеющихся и потенциальных). Главная цель – максимальное положительное выделение на фоне последних путем определения:

- где вести конкуренцию (формулировка рынка);
- как вести конкуренцию (выявление средств конкуренции);
- когда вести конкуренцию (выбор времени для конкурентных акций).

Автор концепции – Субхаш С. Джейн, профессор маркетинга в Школе делового администрирования Университета штата Коннектикут (США). Специализируется на вопросах маркетингового планирования и глобальной конкуренции. Рекомендуемая литература (на английском языке): Jain, Subhash C. (2000), *Marketing: Planning & Strategy*. Три ценностных критерия

Маркетологи Майкл Трейси и Фред Вирсема предлагают ориентировать стратегический анализ на один из трех ценностных критериев:

- отлаженность операционной деятельности (Operational Excellence);
- доверительные отношения с клиентами (Customer Intimacy);
- превосходство продукта (Product Leadership).

Отлаженность операционной деятельности должна обеспечивать лучшие цены в отрасли. Таким образом, основная задача оптимизации бизнес-процессов – увеличить КПД и снизить стоимость для потребителей (по мнению авторов, прибыль в данном случае должна поступать за счет снижения затрат, а не за счет увеличения цен).

Второй источник роста – управление клиентскими отношениями. Компании, стремящиеся к доверительным отношениям с клиентами, приспосабливают свои продукты к потребностям сегментов рынка. Их конкурентоспособность скорее держится на превосходном обслуживании и удовлетворении потребностей, чем на более низких ценах. Рассматривая этот аспект, эксперты отмечают: регулируя критерий customer intimacy, компании могут получать прибыль за счет высоких цен, а не за счет низких расходов.

Если первые два критерия в чем-то аналогичны родовым стратегиям Майкла Портера, то третий можно назвать инновационным – во всех смыслах этого слова. Наконец, компании, руководствующиеся стратегией превосходства продукта, делают ставку на регулярное и быстрое внедрение новинок. Лидеры отрасли моментально представляют несколько новых продуктов и вынуждают конкурентов постоянно гнаться за собой.

Улучшение какого из этих трех критериев работы организации заложить в основу развития? Авторы работы считают, что выбор стратегии определяется целевым сегментом. Выбор сегмента обслуживания, в сущности, равносильно выбору стратегии, а выбор стратегии – выбору рынка обслуживания.

Авторы концепции. В 80-х годах Майкл Трейси был профессором менеджмента в бизнес-школе MIT Sloan School of Management. В 90-х занялся консультационной деятельностью, основав агентство Treacy & Co., а позже консалтинговую компанию GEN3. Является признанным экспертом в вопросах корпоративного развития и инноваций. Доктор Гарвардской школы бизнеса Фред Вирсема в течение последних 25 лет известен как стратег и автор популярных маркетинговых изданий, призывающий компании отточить свои отношения с клиентами. С 1995 года возглавляет частную консультационную компанию Strategy Group. Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Майкл Трейси, Фред Вирсема, «Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке» (издательство: «Вильямс», 2007 г.).

Сеть ценностных критериев

Авторы данной концепции расширяют модель пяти сил за счет рассмотрения роли дополнительных участников рынка. Дополнительные участники – компании-поставщики, у которых конечные потребители приобретают комплементарные (дополнительные к основному продукту) товары или услуги. Рассматривая сотрудничество с производителями комплементарных товаров в целях увеличения прибыли, необходимо учитывать, что в конечном итоге они могут превратиться в конкурентов. Ниже приводятся факторы,

определяющие отношения с производителями дополняющих товаров: Производители комплементарных товаров более склонны гнуть свою линию в условиях, когда они могут перейти к конкурентам.

1. У производителей взаимодополняющих товаров больше шансов настоять на своих условиях, если для покупателей или поставщиков стоимость перехода от одного производителя дополняющих товаров к другому обратно пропорциональна стоимости перехода от одного конкурента к другому.

2. У производителей комплементарных товаров будет меньше влияния, если потребители имеют возможность приобрести и использовать товары без их участия. Чем большую роль такие производители играют в борьбе за рынок сбыта или снабжения, тем больше у них власти.

3. У производителей взаимодополняющих товаров больше власти, если у них есть основания угрожать уходом к конкурентам.

4. Борьба с производителями дополняющих товаров за право задавать стоимость носит менее напряженный характер, если размер «пирога» стремительно увеличивается. Авторы концепции. Данная концепция была разработана Адамом Бранденбургером и Барри Нейлбаффом из бизнес-школы Warton при университете штата Пенсильвании. Рекомендуемая литература (на английском языке): Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff, «Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business».

Матрица оценки возможностей (Opportunity Evaluation Matrix)

Матрица оценки возможностей используется для определения рынков, которые организация может обслуживать для получения дополнительной прибыли. Под возможностями, таким образом, подразумеваются новые типы или классы покупателей, неудовлетворенные потребности клиентов или новые способы удовлетворения их потребностей.

Качественный этап оценки возможностей состоит в оценке соотношения между привлекательностью новой возможности и способностью компании освоить данную рыночную нишу. Привлекательность оценивается по пяти параметрам:

- интенсивность конкурентной борьбы;
- уровень запросов потребителей;
- количественная оценка спроса (и возможностей его удовлетворения);
- характеристика конъюнктуры с точки зрения социальных, политических, экономических и технологических условий;
- способности и ресурсы организации.

Каждый параметр рассматривается в разрезе трех дополнительных критериев:

1. сегментация аудитории («Какие группы потребления существуют на рынке и какие конкурирующие компании их обслуживают?», «Что влияет на мотивацию к покупке в разных группах?», «Как отличаются уровни спроса в разных группах?», «Влияют ли на поведение потребителей внешнеэкономические силы?», «Можем ли мы удовлетворить спрос в этих группах потребления?»);

2. потребности аудитории («Какие компании какие из потребностей удовлетворяют?», «Какие потребности остаются неудовлетворенными?», «Насколько устойчивы или преходящи эти потребности?», «Влияют ли на распределение потребностей внешнеэкономические силы?», «Какие из потребностей мы можем удовлетворить?»);

3. средства, необходимые для их удовлетворения («Какие стратегии удовлетворения спроса используют конкуренты?», «Меняются ли технологии удовлетворения потребностей?», «Меняются ли средства удовлетворения потребностей под воздействием рыночного предложения?», «Влияют ли на их эволюцию внешние социально-экономические силы?», «Есть ли у нас финансовые, материально-технические и организационные ресурсы для удовлетворения потребностей на новом уровне?»).

Авторы концепции. Методика оценки возможностей излагается в совместной работе Роджера Керина (профессор маркетинга Университета Миннесоты) и Роберта Петерсона (профессор маркетинга Университета штата Кент). Рекомендуемая литература (на английском языке): Kerin, Roger and Robert A. Peterson (1998), *Strategic Marketing Problems: Case and Comments*.

Матрица рисков

Риск – это угроза, возникающая за счет неблагоприятных тенденций или развития событий, которые при отсутствии защитных маркетинговых мероприятий могут привести к снижению продаж или прибыли. В рамках данной модели риски классифицируются в зависимости от их серьезности и вероятности так, что получается матрица 2x2.

Риски, несущие большую опасность и имеющие высокую вероятность, являются основными угрозами благополучию компании. Их важно не просто предусмотреть – необходимо заранее подготовить план действий при непредвиденных обстоятельствах.

Незначительные и маловероятные риски являются второстепенными, и их можно игнорировать. Риски, расположенные в верхнем правом и нижнем левом углах, не требуют отдельного плана действий при непредвиденных об-

стоятельствах, однако, их необходимо контролировать, чтобы они не переросли в критические.

Авторы концепции. Являясь ключевой для области риск-менеджмента в целом, данная методика фигурирует и в классических работах гуру маркетинга Филиппа Котлера. Рекомендуемая литература (в переводе на русском языке): Филипп Котлер, «Маркетинг менеджмент» (Издательство: «Питер», 2003 г.).

Стратегические группы

Данная модель определяет конкурентов компании через призму того, какие конкурентные стратегии они используют в своей работе. Данный подход хорош для определения и анализа конкурентов, так как члены одной стратегической группы не только схожи, но и в одинаковой степени подвержены любым имеющимся изменениям конъюнктуры. В результате, они, скорее всего, одинаково отреагируют на конкурентные риски и действия.

Конкурентную стратегию компании можно определить с помощью нескольких параметров, которые отличают ее от других представителей отрасли. Эти параметры подразделяются на две группы факторов: сферу деятельности и ресурсную политику.

Сфера деятельности включает: сегменты целевого рынка, тип товаров и услуг, поставляемых на целевой рынок, и географическое исследование стратегии рынка товара. Политика в области ресурсов предполагает размещение ресурсов в таких функциональных зонах, которые могут обеспечить получение и поддержание конкурентного преимущества на целевых рынках товара.

Компании одной отрасли, конкурирующие на основании схожих комбинаций области деятельности и политики ресурсов, считаются членами одной стратегической группы. Количество стратегических групп отрасли может колебаться от одного (т. е. все компании конкурируют на основе одинаковых принципов) до числа, равного общему количеству компаний отрасли (каждое предприятие конкурирует на основании индивидуальных принципов). Стратегические группы чувствительны к используемым конкретным принципам и со временем могут изменяться. Различные параметры могут вызывать появление разных стратегических групп и обуславливать ситуации, в которых состав группы изменяется.

Автор концепции. Среди многих экспертов идею стратегических групп активно развивает в своих работах Джон Чепель, профессор маркетинга в школе бизнеса им. Леонарда Стерна (при университете Нью-Йорка). Рекомендуемая литература (на английском языке): Czepiel, John A., *Competitive Marketing Strategy*.

Матрица SPACE (The SPACE Matrix)

Матрица SPACE – ценный метод анализа конкурентного положения компании. Он определяет стратегическое положение организации в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие критерии, как доля рынка, качество продукта, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибальной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

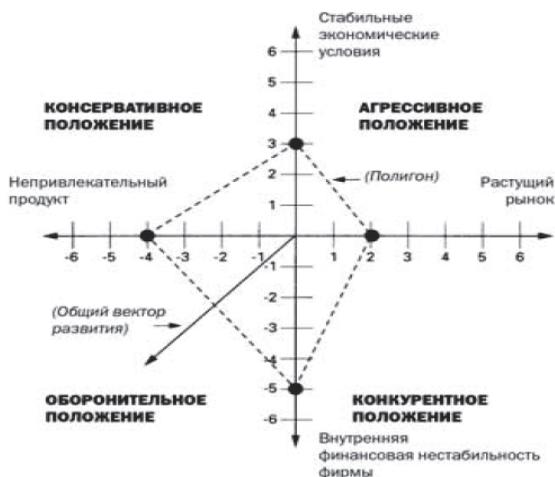


Рис. 4.1. Полигон матрицы SPACE

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил (см. рис. 4.1). Таким образом, стратегическое положение компании, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное. Матрица SPACE может быть использована самостоятельно или как основа для другого анализа (например, SWOT-анализа, отраслевого анализа или оценки стратегических альтернатив).

Рекомендуемая литература (на английском языке): Radder, Laeticia, «The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition».

Модель типология конкурентных стратегий Ф. Котлера

Это, пожалуй, одна из самых известных маркетинговых моделей. В рамках данной типологии Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или «нишевик». Каждому из них мэтр маркетинга предписывает особый стиль поведения на рынке.

Стратегии лидера рынка. Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибьюции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажать на его слабости.

Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

- увеличения общего спроса на рынке;
- защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;
- и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.

Стратегии новичка рынка. В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. К наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака (направлена на сильные стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);
- фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента); окружение (нанесение ударов сразу со всех направлений, так что конкурент вынужден обороняться одновременно с фронта, флангов и тыла; обычно с привлечением ресурсов, превышающих возможности соперника);
- удар из-за фланга (стратегия маневрирования, при которой компания-претендент обходит конкурента, выбирая в качестве цели более легкие рынки – например, налаживает дистрибьюцию на новых территориях или пытается вытеснить существующие товары, предлагая их модификации);

- технологический скачок (стратегия, характерная для IT-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);
- партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

Стратегии «ведомого». Ведомые, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера.

Характерные стратегии ведомых:

- клонирование и паразитическое существование за счет лидера;
- имитация, определенное подражание лидеру с сохранением индивидуально оформленной рекламы, самостоятельного ценообразования и т. д.;
- приспособленчество, заимствование товаров лидера – возможно, с его последующим улучшением.

Стратегии нишевика. Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Ключевой момент – узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Рекомендуемая литература (в переводе на русский язык): Филипп Котлер, «Маркетинг менеджмент» (Издательство: «Питер», 2003 г.).

4.2. Модель EVA: Анализ добавленной экономической стоимости

Концепция управления, ориентированного на стоимость (англ. Value Based Management), изначально использовалась США как основа максимизации стоимости акций и повышение доходов акционеров. Такая философия управленческого мышления предполагает, что все мероприятия, реализуемые компанией, так или иначе должны быть направлены на увеличение её стоимости. Постепенно идеи управления, ориентированного на стоимость, распространились на европейский бизнес и получила поддержку в бизнесе России. В рамках европейской модели менеджмента, наряду с увеличением доходов акционеров (учредителей), компании стремятся к повышению удовлетворённости персонала, построению долгосрочных отношений с клиентами, сохранению взаимовыгодных отношений с поставщиками. Одним из основных этапов построения стоимостной модели оценки бизнеса является определение ключевых факторов стоимости как финансовых, так и нефинансовых, которые позволяют давать бизнесу стоимостную оценку и управлять эффективностью его развития. Для оценки стоимости бизнеса могут использоваться различные модели. Например, SVA (Shareholders Value Added – добавленная акционерная стоимость), MVA (Market Value Added – добавленная рыночная стоимость), EVA (Economic Value Added – добавленная экономическая стоимость), CFROI (Cash Flow Return on Investments – возврат денежного потока на инвестиции) и ряд других. Ориентация на ту или иную модель может достаточно сильно зависеть от специфики бизнеса, капиталоемкости производства, ситуации в отрасли и прочих факторов.

В настоящее время в большинстве компаний существует значительное расхождение между балансовой и рыночной стоимостью активов. Увеличение данного разрыва отчасти объясняется тем, что возрастает роль нематериальных активов (интеллектуального капитала, репутации и т. д.). Помимо этого, возникает необходимость учета «теневых» активов (хорошие отношения с поставщиками и клиентами, возможность использования ресурсов влияния и проч.). Их также можно оценивать в качестве эквивалентов капитала (Equity Equivalents). Отсутствие методологии справедливой оценки нематериальных активов и их представления в финансовой отчетности является основной причиной ориентации компаний на современные модели управления корпоративными финансами. По оценкам большинства специалистов, EVA – наиболее универсальный стоимостной показатель эффективности бизнеса. Он может быть рассчитан не только для предприятий, акции которых коти-

руются на рынке, но и для закрытых компаний. В российских условиях это достаточно актуально.

Показатель EVA определяется как разница между скорректированной величиной чистой прибыли и стоимостью использованного для ее получения инвестированного капитала компании (собственных и заемных средств):

$$EVA = NOPAT_{(adj)} - WACC \times CE_{(adj)},$$

где – **NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes) – чистая операционная прибыль после уплаты налогов, скорректированная на величину изменений эквивалентов собственного капитала;

– **WACC** (Weighted Average Cost of Capital) – средневзвешенная стоимость капитала;

– **CE** (Capital Employed) – сумма инвестированного капитала с учетом эквивалентов собственного капитала. Этот показатель представляется собой сумму всех активов, относящихся к оперативному управлению объекта оценки, за вычетом краткосрочных операционных обязательств (коммерческих кредитов, задолженностей перед бюджетом и т. п.). Как уже было сказано, объектом оценки может быть как вся компания, так и отдельные ее подразделения. При расчете показателя CE важно не забыть активы, которые совместно используются несколькими бизнес- подразделениями (неделимые активы). Их нужно учесть в объеме, пропорциональном степени использования объектом оценки.

(adj) – Adjustments (Δ Equity Equivalents) – поправка, учитывающая изменение эквивалентов собственного капитала.

Несмотря на кажущуюся простоту представленной расчетной модели, при определении показателя EVA возникают проблемы корректной оценки и учета эквивалентов собственного капитала (Equity Equivalents). Авторы оригинальной методики расчета EVA предлагают около 160 поправок, позволяющих более полно учитывать стоимость используемых нематериальных активов. В частности, таким поправками могут быть отдельный учет резервов по «плохим» долгам, учет отложенных налогов, учет рисков, связанных с вложением в ценные бумаги, инвестиционные риски, «социальный» имидж компании и проч. Это важно, поскольку в ряде случаев данные активы могут значительно повлиять на рыночную оценку бизнеса.

Показатель EVA может использоваться как для инвестиционной оценки компании в целом, так и для оценки эффективности ее отдельных аналитических объектов: направлений бизнеса, инвестиционных проектов или структурных бизнес-подразделений (SBU). В частности, при реализации модели EVA можно использовать существующую в компании классификацию центров финансовой ответственности.

При расчете показателя EVA для структурного подразделения (или для конкретного проекта) необходимо не только определить используемые им доли активов, но и корректно рассчитать себестоимость. Ее формируют прямые и косвенные затраты, связанные с конкретным объектом учета (структурным подразделением, продуктом или направлением бизнеса). Причем прямые затраты (Operating Direct Cost) учесть достаточно просто, а с расчетом косвенных расходов (Overheads) могут возникнуть определенные трудности. Как правило, они вызваны методикой распределения накладных расходов по центрам ответственности. Чтобы разрешить эти проблемы, можно использовать существующие в компании модели бюджетирования, в принципе работы которых заложена подобная логика. Если это невозможно, то потребуются создать новые расчетные модели. Одной из них является пооперационный метод калькуляции себестоимости – ABC (Activity Based Costing). Ключевым моментом концепции экономической добавленной стоимости является **WACC**.

Рассмотрим простой пример. Структура пассива баланса (структура капитала) компании X такова: 40% – собственный капитал, 30% – краткосрочные кредиты банков, 30% – кредиторская задолженность перед поставщиками. Стоимость кредиторской задолженности оценена финансовым директором в 24% годовых (на основе разницы между ценой оплаты за ресурсы сразу и ценой оплаты через месяц, составляющей около 2%). Стоимость краткосрочного банковского кредита – 15% годовых. Стоимость собственного капитала, сформированного учредителями компании, оценивается в 17% годовых (минимальная величина привязывается к ставке процента по безрисковым вкладам и корректируется (уменьшается или увеличивается) на коэффициент рискованности вложений в данный конкретный бизнес). В упрощенной форме средневзвешенные затраты на использование капитала можно рассчитать умножением доли той или иной части капитала компании (собственный капитал, краткосрочные кредиты, кредиторская задолженность) на ее стоимость, измеренную в процентах годовых, и сложением полученных величин. В данном случае имеем: $0,4 \cdot 17\% + 0,3 \cdot 15\% + 0,3 \cdot 24\% = 18,5\%$. Это означает, что компания может рассчитывать на увеличение своей стоимости только в том случае, если рентабельность ее активов превышает величину 18,5% (средневзвешенные затраты на капитал). В противном случае компания работает только для того, чтобы окупить затраты, связанные с привлечением и использованием капитала.

Допустим, средние активы компании в отчетном году составили 500.000 евро, а рентабельность активов (соотношение чистой прибыли и величины активов) – 20%. В этом случае можем констатировать создание эко-

номической добавленной стоимости в размере 7,500 евро ((20% – 18,5%) x 500.000). Если бы рентабельность активов компании составила, к примеру, 16% годовых, то уменьшение стоимости компании составило бы 7,500 евро.

Обобщенная схема внедрения модели EVA.

Внедрение модели EVA начинается с анализа и весовой оценки параметров стоимости (маржинальной прибыли, средневзвешенной стоимости капитала, инвестированного капитала, теневых активов). Именно они определяют значение EVA. При этом учитываются такие факторы, как:

- отраслевая специфика, фаза жизненного цикла, структура инвестированного капитала, степень капиталоемкости бизнеса, уровень технологической оснащенности и наличие развитой ресурсной базы;

- политика риск-менеджмента, наличие и степень влияния «теневых» компетенций и т. д. Затем происходит ранжирование объектов управления (цена и качество продукции, объем скидок, степень загруженности используемых ресурсов, политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью, налоговая нагрузка и т. д.) по степени их влияния на расчетный показатель EVA. Для оценки степени влияния того или иного показателя используется весовой анализ – определяется, насколько изменится значение EVA при изменении на один процент одного из параметров (при фиксированном значении всех остальных). Далее каждому объекту управления присваивают соответствующие весовые коэффициенты. Для одних направлений бизнеса более сильное влияние может оказывать увеличение темпов и объемов продаж, для других – более эффективное управление активами и снижение текущих операционных издержек и т. д.

После этого необходимо определить степень влияния каждой из групп менеджеров (топ-менеджмента, операционного менеджмента, функционального менеджмента и проч.) на тот или иной показатель, участвующий в расчете значения EVA. Каждой группе также назначаются соответствующие весовые коэффициенты, как правило, методом экспертной оценки. Таким образом, мы получили две группы коэффициентов. В первую входят показатели влияния объектов управления на расчетное значение EVA. Во вторую – коэффициенты влияния той или иной группы менеджеров на данные показатели. Исходя из этого, можно рассчитать обобщенные весовые коэффициенты, которые будут отражать степень влияния каждого менеджера на целевое значение EVA. В заключение разрабатывается политика и механизмы мотивации персонала. Естественно, при этом основное внимание уделяется менеджерам, которые оказывают наибольшее влияние на факторы создания стоимости. Активизация их усилий, направленных на создание положительного тренда параметра EVA, в перспективе приведет к увеличению стоимости бизнеса.

Управление значением EVA.

Основной стратегической задачей менеджмента является увеличение стоимости бизнеса. Поэтому задача эффективного управления EVA сводится к тому, чтобы обеспечить стабильное неотрицательное значения этого показателя. Его положительная динамика означает, что бизнес компании развивается более эффективно, чем рынок в целом. Следовательно, при росте EVA повышается инвестиционная привлекательность данной компании. И наоборот, если наблюдается устойчивая динамика к снижению показателя EVA, то можно говорить об уменьшении стоимости фирмы и падения к ней интереса внешних инвесторов. В системе управления, ориентированного на стоимость, считается, что стоимость компании определяется дисконтированной величиной будущих денежных потоков (англ. Cash Flow), а дополнительная стоимость (англ. Value Added) возникает в том случае, если рентабельность активов (англ. Return on Assets, ROA) компании превышает средневзвешенные затраты на капитал (англ. Weighted Average Cost of Capital, WACC). Разница между рентабельностью активов и средневзвешенными затратами на капитал именуется термином **«spread»**. Другими словами, стоимость компании увеличивается, если $ROA > WACC$, и уменьшается, если $ROA < WACC$. Именно на этой базовом принципе основана концепция **экономической добавленной стоимости** (Economic Value Added, EVA), разработанной в консалтинговой компании Stern&Stewart (см. рис. 4.2).



Рис. 4.2. Модель Economic Value Added, EVA

Максимизация прироста EVA при эффективном управлении активами сводится к выявлению факторов, позволяющих добиться:

- роста операционной прибыли (NOPAT);
- минимизации стоимости используемого капитала при оптимальном соотношении собственных и заемных средств.

К факторам, увеличивающим значение NOPAT, можно отнести:

- повышение темпов роста реализации;
- увеличение оборачиваемости активов;

- построения эффективного соотношения активов по группам ликвидности;
- снижение суммарных издержек на производство и реализацию продукции.

Оптимизация структуры капитала и управление его стоимостью происходит по двум направлениям. Первое – привлечение более дешевых заемных средств (но с учетом оптимального соотношения собственного и заемного капитала). Второе – перераспределение финансовых резервов между центрами инвестирования компании, исходя из максимизации прибыли, создаваемой этими центрами.

Еще одним важным аспектом при использовании модели EVA является решение задачи оптимизации соотношения прибыльности (Profitability) или спреда (Spread) и темпов роста бизнеса (Growth Rate). Спред рассчитывается по формуле:

$$\text{Spread} = \text{ROCE} - \text{WACC},$$

где ROCE (Rate Of Return On Investors Capital) – рентабельность инвестированного капитала,

WACC – средневзвешенная стоимость капитала.

Исходя из анализа существующих статистических данных, был получен усредненный результат позволяющий классифицировать компании по степени их привлекательности для внешних инвесторов и рынка в целом, исходя из оценок спреда и темпов роста. Наиболее привлекательными являются компании группы «А». Для них значение спреда превышает 2,5 процента, а темпы роста объемов реализации составляют более 25 процентов в год.

Этапы реализации модели управления на основе EVA.

Этап 1. Прежде всего, необходимо выработать долгосрочную стратегию на основе оценок перспектив развития компании. Для этого следует проанализировать альтернативные стратегии и выбрать наиболее оптимальную из них. Естественно, выбранная стратегия развития компании должна постоянно анализироваться на предмет ее соответствия текущей рыночной ситуации.

Этап 2. Менеджеры должны придти к осознанию идеологии EVA. Достаточно часто они ориентируются на краткосрочные задачи, например, на увеличение прибыли в текущем периоде. При этом они не отслеживают эффективность использования ресурсов, в которых заключен основной капитал владельцев компании.

Необходимо, чтобы менеджмент компании четко осознавал тот факт, что в операционной работе используется акционерный капитал, который имеет определенную стоимость. Ее величина не должна быть ниже средне-рыночной доходности по данному сегменту рынка. Иначе говоря, нужно

стремиться к тому, чтобы во всех циклах деловой активности рентабельность инвестированного капитала (ROCE) была бы не меньше затрат на его привлечение (WACC).

Этап 3. Разрабатывается расчетная методология и определяются целевые индикаторы (рентабельность инвестированного капитала ROCE, коэффициенты, отражающие структуру капитала компании, показатели ликвидности баланса, величина оборотного капитал и т. д.). На данном этапе необходимо сформировать расчетные модели основных параметров, участвующих в формировании EVA. В частности, необходимо определить:

- методику расчета чистой прибыли с учетом всех корректирующих показателей (базы и коэффициентов распределения накладных и общекорпоративных расходов и т. д.);

- методику расчета размера капитала с определением его оптимальной структуры;

- минимальный уровень доходности по структурным подразделениям (проектам, продуктам, направлениям бизнеса);

- систему планирования текущей деятельности и составление прогнозных бюджетов;

- систему мотивации и оценки результатов работы персонала с целью их ориентации на повышение значения EVA для всей компании в целом.

Этап 4. На заключительной стадии методологии данной модели управления внедряется в текущую операционную деятельность организации. Данный этап предполагает осознание менеджментом необходимости использования стоимостного подхода к управлению бизнесом. Одновременно с этим внедряются соответствующие управленческие технологии: модель стратегических карт (система сбалансированных показателей), функционально-стоимостной анализ, построение бюджетных моделей на базе многомерных аналитических кубов и другие.

4.3. Модель стратегических карт

(Концепция сбалансированной системы показателей)

Во все времена менеджеры сталкивались с проблемой необходимости изучения огромного объема разнообразной информации, которую нужно использовать в процессе принятия решений. Финансисты информируют директора о финансовых проблемах и финансовых достижениях компании, снабженцы – о снабженческих проблемах и достижениях, производственники – о производственных проблемах и достижениях, маркетологи – о маркетинговых проблемах и достижениях. Иногда еще информацию о проблемах и до-

стижениях приносят менеджер по персоналу, юрист, главный конструктор, уполномоченный по качеству и секретарь. Во все времена менеджеры хотели решить для себя эту проблему неструктурированного потока информации, зачастую запоздалой, противоречивой и <нечитабельной>. Дело в том, что, как правило, концентрация на 20% значимой информации обеспечивает 80% успеха управленческой деятельности (еще одно применение известного принципа Парето). Но как же из всего потока информации, обрушивающейся на руководителя, выделить те 20%, основываясь на которых, он будет управлять своим предприятием? И как представить эту информацию в сжатом, удобном для восприятия виде?

В начале 90-х теперь уже прошлого столетия два американских гуру менеджмента – Дэвид Нортон (David Norton) и Роберт Каплан (Robert Kaplan) – предложили миру бизнеса модель, которую они назвали термином **Balanced Scorecard**. «Balanced» указывает на <сбалансированность>. «Scorecard», если дословно, это карточка игрока в гольф. Другими словами, – небольшой листок бумаги, на котором сжатом, агрегированном виде представлена самая важная для игрока информация. Американизм Balanced Scorecard подвергся в русскоязычной бизнес-среде многочисленным попыткам перевода. В разнообразных источниках информации (книги, журналы, Internet) можно встретить до десятка вариантов перевода этого термина на русский язык – <сбалансированная система оценочных индикаторов BSI Balans System Indikator>, <система взаимосвязанных показателей>, <**сбалансированная система показателей эффективности**> и т. д. На наш взгляд, все варианты перевода термина на русский язык имеют один общий недостаток – они сводят всю мощь этой концепции просто к очередной системе показателей (на этот раз, <сбалансированной>). Однако Д. Нортон и Р. Каплан закладывали в свою систему нечто гораздо большее – **модель разработки сбалансированной стратегии компании и перевода стратегии на операционный уровень деятельности**, которая получила название **модели стратегических карт**.

Итак, базовая идея концепции – в сжатой, структурированной форме, в виде системы показателей представить менеджменту самую важную для него информацию. Эта информация, с одной стороны, должна быть компактной, а с другой стороны, должна отражать все основные стороны деятельности компании. Традиционно руководители управляют бизнесом, ориентируясь, в основном, на значения финансовых показателей (прибыль, денежный поток, рентабельность капитала и т. д.). Представим себе такую ситуацию – финансисты докладывают директору о том, что прибыль за отчетный период увеличилась на 20%. Казалось бы, все неплохо. Однако при углубленном исследовании

довании ситуации на предприятии выяснилось, что маржа по А-продуктам уменьшилась, дилеры стали уходить к конкурентам, доля брака остается стабильно высокой, а финансовый директор собрался увольняться. Другими словами, управление компанией только на основе финансовых показателей подобно управлению автомобилем, глядя только в зеркало заднего вида. Balanced Scorecard как система показателей демонстрирует руководителю важность использования не финансовых показателей (число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов, средний срок выполнения заказа, доля брака, текучесть кадров, число рационализаторских предложений и т. д.). В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые <перспективы>) – <Финансы\Экономика>, <Рынок\Клиенты>, <Бизнес-процессы> и <Инфраструктура\Сотрудники> (см. рис. 4.3).

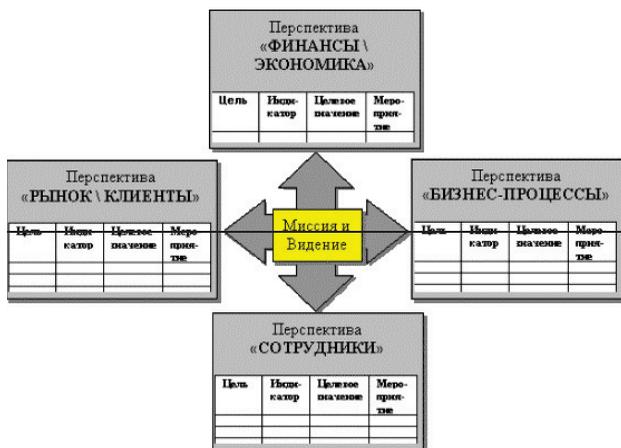


Рис. 4.3. Базовая схема Модели стратегических карт

Таким образом, руководитель подобно пилоту самолета видит перед своими глазами <доску приборов> и управляет системой, ориентируясь на значения индикаторов, сгруппированных по четырем взаимосвязанным блокам. Одна из базовых идей, положенных в основу системы Balanced Scorecard – это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов). Девиз концепции – «If you can't measure it, you can't manage it» («Если Вы не можете это измерить, значит, Вы не можете этим управлять»).

Традиционно используемые финансовые показатели в системе Balanced Scorecard считаются <поздними> (когда реагировать уже поздно), а показатели, относящиеся к перспективам <Рынок\Клиенты>, <Бизнес-процессы> и <Инфраструктура\Сотрудники>, рассматриваются как <ранние> (есть возможность реагировать своевременно). Уместной здесь будет аналогия с футболом – получив за нарушение правил желтую карточку, игрок будет, скорее всего, действовать осмотрительнее (возможность своевременной реакции на изменение ситуации), чтобы не получить красную карточку. Красная карточка означает уже удаление с поля.

В рамках модели Balanced Scorecard четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой – квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке. Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке <Рынок\Клиенты>, неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке <Бизнес-процессы>, а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке <Инфраструктура\Сотрудники> (см. рис. 4.4).

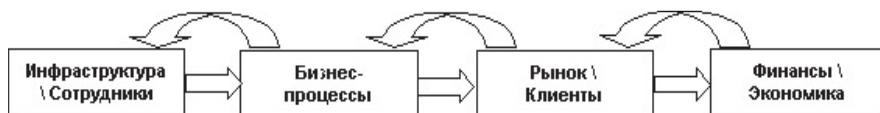


Рис. 4.4. Причинно-следственная системы Balanced Scorecard

Использование в процессе принятия решений не только финансовой информации, но и информации о ситуации на рынке, информации о времени, стоимости и качестве выполняемых в компании процессов, а также информации о сотрудниках, и есть реализация идея <сбалансированности> (англ. «Balanced»).

Если говорить об индикаторах, которые используются для измерения перспективы <Финансы\Экономика>, то наряду с такими традиционными

показателями, как объем продаж, прибыль, денежный поток, коэффициенты рентабельности, ликвидности, оборачиваемости, в последнее время все большую популярность набирает такой показатель, как **стоимость компании** (англ. **Value**). Концепция **управления, ориентированного на стоимость** (англ. **Value Based Management**), изначально использовалась крупными акционерными компаниями США как основа максимизации стоимости акций и повышения доходов акционеров. Такая философия управленческого мышления предполагает, что все мероприятия, реализуемые компанией, так или иначе должны быть направлены на увеличение ее стоимости. Постепенно идеи управления, ориентированного на стоимость, распространились на европейский бизнес, а в последнее время к этой идее все пристальнее присматривается отечественный бизнес. Следует сказать о том, что американская идея максимизации стоимости компании и увеличения доходов акционеров не всеми воспринимается однозначно. В рамках европейской модели менеджмента помимо увеличения доходов акционеров (учредителей) компании стремятся к повышению удовлетворенности персонала, построению долгосрочных отношений с клиентами, сохранению взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Таким образом, индикаторы, связанные с измерением стоимости компаний (в частности, EVA), в рамках системы Balanced Scorecard могут использоваться в качестве <измерителей> по перспективе <Финансы\Экономика>, если увеличение стоимости компанией рассматривается как одна из основных финансовых целей. Бытует, однако, мнение, что увеличение стоимости становится для компании приоритетной финансовой целью только в том случае, если учредители готовят компанию к продаже. Если учредители свой бизнес продавать не собираются, то основными финансовыми целями для них служат традиционные <увеличение прибыли> или <увеличение денежного потока от основной деятельности>.

Перспектива <**Рынок\Клиенты**> содержит информацию об отношении клиентов к компании, а также о динамике рынка (изменение спроса на продукты, рост рынка, конкурентная ситуация). Типовыми показателями, используемыми для измерения перспективы <Рынок\Клиенты> можно считать долю рынка, число новых клиентов, число постоянных клиентов, индекс удовлетворенности клиентов (на основе опроса), объем повторных продаж, соотношение выручки и затрат на маркетинг, обеспеченность заказами в днях, конкурентоспособность фирмы (в баллах).

Перспектива <**Бизнес-процессы**> призвана измерить эффективность выполняемых в компании бизнес-процессов и характеризуется, как правило, ярко выраженной отраслевой спецификой (специфика организации бизнес-

процессов крупного машиностроительного предприятия значительно отличается от специфики организации бизнес-процессов небольшой торговой компании). К числу типовых индикаторов по этой перспективе можно отнести средний срок обработки и выполнения заказа, долю брака, число рекламаций, отклонение план\факт по затратам, долю своевременных поставок, среднее время и стоимость выполнения отдельных процессов, производительность труда, показатели оборачиваемости (склада, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности).

Перспектива <Инфраструктура\Сотрудники> предназначена для оценки обеспеченности компании необходимой инфраструктурой (оборудование, здания, программное обеспечение, базы данных и информации) и человеческим капиталом. К числу типовых показателей можно отнести степень изношенности мощностей (как инфраструктуры, так и человеческого капитала), степень автоматизации отдельных процессов, текучесть кадров, число рационализаторских предложений, затраты на персонал (зароботная плата и повышение квалификации), индекс удовлетворенности персонала. Пример системы показателей на основе методологии Balanced Scorecard представлен на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Пример системы показателей Balanced Scorecard

Причинно-следственная цепочка системы Balanced Scorecard реализуется при разработке стратегии компании. В рамках модели Balanced Scorecard разработка стратегии начинается с ответа на вопрос: <Какие параметры финансового состояния будут приемлемыми для нас и наших учредителей (перспектива <Финансы\Экономика>)?>. Второй вопрос звучит так: <Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов (по сравнению с конку-

рентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?». Третий вопрос – <Как должны выглядеть наши процессы, чтобы мы смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по перспективе <Рынок\Клиенты>? И, наконец, четвертый вопрос звучит так: <Какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе <Бизнес-процессы>?>

Типовая последовательность разработки стратегии компании при использовании модели Balanced Scorecard состоит из следующих этапов:

1. Разработка базовой стратегической ориентации компании (миссия, система ценностей компании, принципиальные направления развития);
2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Финансы\Экономика>;
3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Рынок\Клиенты>;
4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Бизнес-процессы>;
5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Инфраструктура\Сотрудники>;
6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании;
7. Разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий;

Общая схема разработки стратегии компании на основе модели Balanced Scorecard представлена на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Общая схема разработки стратегии компании на основе модели стратегических карт

Рассмотрим пример построения системы Balanced Scorecard в компании с условным названием <Омега>. Компания работает в сфере деревообработки, выпуская три основных вида продукции в многочисленных вариантах – деревянные окна, деревянные двери и клееный брус (промежуточный продукт, который также продается на сторону).

Этап 1. Разработка базовой стратегической ориентации компании.

Компания позиционируется в дорогом ценовом сегменте, стремясь создавать высококачественную продукцию (исключительно из древесины), ориентированную на удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов. Базовыми ценностями компании являются постоянное повышение качества производимой продукции, максимально быстрое выполнение заказов, командная работа персонала и демократичный стиль менеджмента.

Проведенный SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) позволил сформулировать основные достижения и проблемы, а также оценить имеющиеся направления развития компании (см. рис. 4.7).

<p>Strengths / Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Гибкость производственной технологии ▪ Состояние производственных мощностей ▪ Качество готовой продукции ▪ Ассортимент продукции, возможность удов. летворения индивидуальных запросов ▪ Квалификация кадров 	<p>Weaknesses / Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Организация системы продаж ▪ Скорость обработки заказа ▪ «Раскрученность» бренда ▪ Рентабельность капитала ▪ Взаимоотношения с местными органами власти
<p>Opportunities / Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Рост спроса на индивидуальные окна на российском и украинском рынках ▪ Рост платежеспособности клиентов на российском и украинском рынках 	<p>Threats / Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Снижения объема продаж на белорусском рынке ▪ Активизация конкурентов ▪ Рост таможенных пошлин (экспорт/импорт)

Рис. 4.7. SWOT-анализ компании <Фарватер>

Позиции базовой стратегической ориентации компании сформулированы следующим образом:

- сохранять достигнутые преимущества производственного и технологического характера (прежде всего, гибкость производственной технологии,

хорошее состояние производственных мощностей, наличие собственного производства бруса), оставаться в классе <премиум> по продуктовой группе <Окна>,

- активно инвестировать в маркетинг (улучшать имидж, повышать узнаваемость брэнда, развивать систему сбыта в России и в Казахстане),
- последовательно изучать запросы отдельных целевых групп с целью разработки <оптимального> окна для каждой целевой группы,
- удерживать квалифицированные кадры и постоянно повышать квалификацию персонала,
- сохранять приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента.

Этап 2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Финансы\Экономика> (Какие параметры финансового состояния будут приемлемыми для нас и наших учредителей?).

Предложение: <Увеличить продажи>

Оценка предложения: В ходе обсуждения было решено, что сам по себе рост продаж не является информативным показателем финансовой стабильности предприятия. Рост продаж, как правило, сопровождается ростом затрат. Поэтому цель, связанная с увеличением доли прибыли в выручке, оказалась более предпочтительной. Кроме того, сама по себе цель <Увеличить продажи> относится скорее к перспективе <Рынок/Клиенты>.

Предложение: <Снизить затраты>

Оценка предложения: Затраты в данном бизнесе – один из решающих факторов. Чтобы выжить на рынке, компания должна прикладывать перманентные усилия к управлению затратами. Проблематичным в отношении формулировки <Снизить затраты> является то обстоятельство, что экономичная работа предприятия во все времена и при всех стратегиях является одной из самых важных целей. Другими словами, снижение затрат является само собой разумеющимся фактором успеха. Кроме того, постановка такой цели, как <Снизить затраты> может предполагать собой ряд негативных моментов (например, снижение уровня качества продукции). Еще одна проблема связана с размером необходимого снижения затрат. Если ставится задача снизить затраты по всему предприятию в целом на 10%, то как в этом отношении должны работать отдельные подразделения – снижать свои затраты на 10%? Или есть такие подразделения (например, в конструкторские разработки, в которые наоборот следует инвестировать, увеличивая в данный момент их затраты?). В перспективе <Финансы\Экономика> цели, связанные с затратами, являются столь важными, как и цели в области выручки или при-

были. С одной стороны, при постановке такой общей цели, как <Снизить затраты>, следует подумать о том, как эта цель связана с целями в перспективах <Клиенты\Рынок>, <Процессы> и <Инфраструктура\Сотрудники>. Эта связь должна быть четко обозначена через построение причинно-следственной цепочки. С другой стороны, следует подумать над тем, какая формулировка лучше вписывается в существующую стратегию. С точки зрения руководства фирмы, формулировка <Снизить затраты> может привести к необдуманному снижению затрат как самоцели. Эта формулировка была преобразована в формулировку <Добиться конкурентоспособной структуры выручки> (доля прибыли, доля прямых затрат и доля косвенных затрат в выручке).

Предложение: <Обеспечить достаточную ликвидность>

Оценка предложения: Достаточная степень ликвидности – необходимое условие успешности оперативной деятельности предприятия. Значение коэффициентов ликвидности 2 и 3 степени в течение прошлого было неудовлетворительным, поэтому руководство компании придает этой цели стратегическое значение.

Предложение: <Увеличить рентабельность капитала>

Оценка предложения: Фирма может измерять эффективность своего бизнеса такими индикаторами, как рентабельность совокупного капитала – ROI {чистая прибыль + проценты}/совокупный капитал} или рентабельность собственного капитала – ROE {чистая прибыль/собственный капитал}.

Предложение: <Увеличить величину денежного потока (Cash Flow)>

Оценка предложения: Цель <Увеличить величину денежного потока (Cash Flow)> связана с целью <Обеспечить достаточную ликвидность>. Однако коэффициенты ликвидности (1-й, 2-й и 3-й степени) характеризуют платежеспособность предприятия на конкретную дату, но не информируют о движении денежных средств за период. Помимо абсолютного значения денежного потока (Cash Flow) эффективность бизнеса характеризует показатель CFROA (Cash Flow Return on Assets), который рассчитывается как соотношение денежного потока (поступления – выплаты по основной деятельности) и величины активов.

Предложение: <Не производить брак>

Оценка предложения: Предложение использовать в качестве цели формулировку <Не производить брак> вызвало со стороны руководства фирмы бурные дискуссии (стоит ли включать такую цель в перспективу <Финансы>). Руководитель от дела сбыта считал, что – цель, относящаяся к перспективе <Бизнес-процессы>. <Однако, если мы не производим брак, мы экономим на затратах, а экономия на затратах – это типично финансовая

цель!», – парировал директор производства. При подобных дискуссиях важно не путать понятия причины и следствия. Производство без брака – это причина (относящаяся к перспективе <Бизнес-процессы>), которая имеет следствие – повышение степени удовлетворенности клиентов (<Рынок\Клиенты>) и снижение затрат (Финансы\Экономика>). Таким образом, цель <производить без брака> относится к категории <процессных> целей. Однако может ли такая цель рассматриваться при построении Balanced Scorecard как стратегическая цель? Есть ли у фирмы в этом отношении на самом деле острая необходимость? <К лучшим результатам работы можно стремиться всегда>, – высказал свое мнение директор фирмы, – <но, честно говоря, в отношении брака мы и так смотримся достаточно неплохо. Я не думаю, что такая цель должна фигурировать в нашем Balanced Scorecard. За счет дальнейшего снижения доля брака мы вряд ли достигнем дополнительного преимущества перед конкурентами>.

После обсуждения всех формулировок стратегических целей по перспективе <Финансы\Экономика> и расстановки приоритетов для окончательного варианта стратегических целей разрабатываются индикаторы, на основе значений которых руководство будет оценивать степень достижения целей. Каждая стратегическая цель может измеряться одним или несколькими показателями табл. 4.1.

Таблица 4.1

Индикаторы стратегических целей

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить рентабельность капитала	$\text{Return to Equity} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$ $\text{Return to Investment} = \frac{\text{чистая прибыль} + \text{проценты}}{\text{совокупный капитал}}$
Добиться конкурентоспособной структуры выручки	$\frac{\text{выручка} - \text{прямые затраты}}{\text{выручка}}, \quad \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{выручка}}$
Обеспечить достаточную ликвидность	$\frac{\text{оборотные активы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$
Увеличить величину денежного потока (CashFlow)	Поступления - Выплаты (основная деятельность), $\text{CFROI} = \frac{\text{поступления} - \text{выплаты}}{\text{совокупный капитал}}$

Далее индикаторам присваиваются целевые значения (как правило, в динамике). В рассматриваемой компании руководство анализирует полный пакет индикаторов системы Balanced Scorecard раз в полгода (отдельные по-

казатели еженедельно, ежемесячно или ежеквартально). При разработке Balanced Scorecard заполняется следующая табл. 4.2.

Таблица 4.2

Таблица системы

Стратегическая цель	Индикатор	Целевое значение	
		1 полугодие	2 полугодие

Этап 3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Рынок\Клиенты> (Как мы должны выглядеть в глазах наших клиентов (по сравнению с конкурентами), чтобы достичь тех финансово-экономических целей, которые мы перед собой поставили?).

Предложение: <Улучшить качество>

Оценка предложения: Цель <Улучшить качество> относится к числу тех общих целей, которые очень часто встречаются в создаваемых Balanced Scorecard. При обсуждении такой цели важно добиться четкой конкретизации – на каких аспектах качества компания должна сконцентрироваться с точки зрения достижения конкурентных преимуществ. Такие аспекты качества, как <шумоизоляция>, <теплоизоляция>, с успехом решены не только самой фирмой, но и основными конкурентами. После обсуждения участники команды сошлись на том, что для фирмы в настоящее время важны следующие аспекты качества – <эстетичность продукта (окна/двери)>, <долговечность продукта (окна/двери)>, <удобство (окна)>, <экологичность продукта (окна)>. Следует также отметить, что такая формулировка цели, по сути, является синонимичной формулировке <Не производить брак>, обсуждавшейся в рамках перспективы <Финансы/Экономика>, и цели, связанные с повышением качества продукции, относятся, как правило, к перспективе <Бизнес-процессы>.

Предложение: <Повысить степень удовлетворенности клиентов>

Оценка предложения: Повышение степени удовлетворенности клиентов предполагает наличие достоверной информации о предпочтениях клиентов по отдельным фокус-группам и разработки конструкции окна/двери, максимально адаптированной к потребностям и платежеспособности отдельных фокус-групп. Фирма сохраняет ориентацию на удовлетворение индивидуальных запросов своих клиентов (при одновременном наличии в продуктовом портфеле стандартных вариантов). Повышение степени удовлетворенности

клиентов связано, прежде всего, с возможностью удовлетворения индивидуальных запросов клиентов (в течение приемлемого для клиента срока и по приемлемой для клиента цене).

Предложение: <Увеличить долю рынка>

Оценка предложения: Можно считать, что эта цель уже учтена в перспективе <Финансы\Экономика> (в рамках цели <Увеличить продажи>). Во многих вариантах Balanced Scorecard цели, связанные с выручкой, и цели, связанные с долей рынка, объединяются в некую единую цель (например, <Продолжить рост продаж>). Однако следует учитывать, что рост продаж компании может быть связан как с <отвоеванием> доли рынка у конкурентов, так и с привлечением новых клиентов.

Предложение: <Увеличить объем продаж>

Оценка предложения: Эта формулировка, изначально обсуждавшаяся в пакете финансово-экономических целей, в конечном итоге была отнесена к перспективе <Рынок\Клиенты>. Достичь этой цели компания собирается за счет увеличения объема продаж на растущих российском и украинском рынках.

Предложение: <Увеличить число заказов>

Оценка предложения: Разработать стратегию – означает сконцентрироваться на определенных аспектах, а не решать все проблемы сразу. В ходе обсуждения было высказано мнение и, что компании следует сконцентрироваться на стратегически важных аспектах (развитии сбытовой сети и повышении узнаваемости брэнда, которые, в свою очередь будут способствовать и привлечению дополнительного объема заказов от клиентов).

Предложение: <Улучшить имидж>

Оценка предложения: Руководство фирмы считает, что эта цель автоматически достигается в том случае, если достигаются другие цели по перспективе <Рынок\Клиенты>. Вместе с тем, улучшению имиджа и повышению узнаваемости брэнда на данном этапе развития фирмы придается особое значение, поэтому эту цель было решено включить в качестве стратегической цели в разрабатываемый Balanced Scorecard табл. 4.3.

Таблица 4.3

Соответствие стратегических целей и их индикаторов

Стратегическая цель	Индикатор
Увеличить объем продаж	Выручка по Беларуси, Выручка по России (планируется некоторый рост), Выручка по Казахстану (планируется значительный рост), Темп роста совокупной выручки (%)
Увеличить долю рынка	Доля рынка по Беларуси, Доля рынка по России, Доля рынка по Казахстану

Стратегическая цель	Индикатор
Улучшить имидж	Затраты на рекламу (в рамках активных маркетинговых инвестиций), Объем продаж новым клиентам
Повысить степень удовлетворенности клиента	Индекс удовлетворенности клиентов (путем опроса на основе специально разработанной анкеты), объем повторных продаж

Этап 4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Бизнес-процессы> (Каким критериям (затраты, время, качество) должны соответствовать наши процессы, чтобы мы смогли достичь тех целей, которые мы перед собой поставили по перспективе <Рынок\Клиенты>?).

Предложение: <Ускорить время обработки заказа>

Оценка предложения: Повышению степени удовлетворенности клиентов будет способствовать сокращение времени обработки заказа (согласование технических и финансовых условий, расчет плановой калькуляции, составление договора). В настоящее время конкуренты компании выполняют процесс обработки заказа, поступающего от клиента, быстрее, поэтому директор фирмы обращает на этот фактор особое внимание.

Предложение: <Сохранить гибкость производственной технологии>

Оценка предложения: Гибкость производственной технологии является одним из самых важных конкурентных преимуществ фирмы. Имеющееся оборудование позволяет производить окна и двери самых разнообразных конструкций, ориентируясь на индивидуальные запросы клиентов. Поэтому соответствующее техническое обслуживание производственного оборудования является залогом сохранения этого конкурентного преимущества.

Предложение: <Ускорить время выполнения процессов>

Оценка предложения: <Ускорить выполнение бизнес-процессов> – это цель, которая всегда будет правильной. Последовательная оптимизация процессов служит достижению этой цели. Однако руководство компании решило, что в ближайшее время стратегическое значение этой цели придавать вряд ли стоит (может быть, за исключением процессов, связанных с разработкой новых вариантов продуктов, или процесса обработки заказа).

Предложение: <Минимизировать объем отходов участка распиловки>

Оценка предложения: Объем отходов древесины на участке распиловки в настоящее время слишком высок (это связано как с недостаточно высоким качеством закупаемой древесины, так и с проблемами технологического характера (неотлаженное оборудование, низкая мотивация персо-

нала). За счет оптимизации работы участка распиловки фирма надеется снизить величину материальных затрат.

Предложение: <Минимизировать входной брак по ресурсу «Древесина»>

Оценка предложения: Фирма периодически сталкивается с проблемой низкого качества закупаемой у лесхозов древесины. Это связано с несколькими факторами – зачастую лесхозы продают древесину частным фирмам по <остаточному принципу>, равно как и само качество белорусской древесины (в частности, сосны) является достаточно низким.

Предложение: <Снизить стоимость закупок ресурса «Алюминий»>

Оценка предложения: Снижение закупочных цен на ресурс <алюминий> призвано увеличить значение показателя рентабельности реализации (доля прибыли в выручке) и, по мнению руководства фирмы, возможно за счет соответствующих переговоров с поставщиками и поиска альтернативных поставщиков. Однако такая деятельность относится к числу <рутинных> задач службы снабжения. Выполнение этой цели необходимо для поддержания нормальной деятельности фирмы. Такого рода базовые требования, как правило, не должны зависеть от используемой фирмой стратегии. В результате дискуссий было решено все цели, связанные с работой службы снабжения, объединить в рамках формулировки <Улучшить работу отдела снабжения>.

Предложение: <Повысить качество продукции>

Оценка предложения: Эта цель уже обсуждалась в рамках перспектив <Финансы\Экономика> и <Рынок\Клиенты>. Следует сказать, что качество продукции в настоящее время рассматривается как сильная сторона фирмы (см. SWOT-анализ), однако стремление фирмы к постоянному совершенствованию (continuous improvement) заложено в базовую стратегическую ориентацию. Кроме того, фирма четко осознает конкретные направления совершенствования качества продукции (см. перспективу <Рынок\Клиенты>).

Предложение: <Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования>

Оценка предложения: В последние полгода система управленческого учета и система бюджетирования фирмы существенно улучшились, однако, ряд моментов директор хотел бы усовершенствовать. Речь идет, в частности, о повышении степени автоматизации систему управленческого учета и бюджетирования, о привязке системы премирования/депремирования ЦФО к результатам их деятельности (что требует разработки соответствующей системы индикаторов), об изменении политики распределения косвенных затрат по видам производимой продукции. Кроме того, существует острая необходимость в улучшении системы внутрифирменной отчетности (доработка формуляров, повышение <читабельности> отчетов) табл. 4.4.

Индикаторы системы управленческого учёта

Стратегическая цель	Индикатор
Повысить качество продукции	Доля брака / Брус, Доля брака / Окна, Доля брака / Двери, Отклонение план/факт по производственной себестоимости
Сохранить гибкость производственной технологии	Число вариантов по стандартному продукту / Окна, Число вариантов по стандартному продукту / Двери (возможность удовлетворения индивидуальных запросов (конструкция окна, используемые материалы, стеклопакет, лак/краска, фурнитура) клиентов фирма считает своим важным конкурентным преимуществом.)
Улучшить работу отдела снабжения	Процент входного брака / Древесина (высокий входной брак по древесине – одна из самых значительных проблем во всей логистической цепочке фирмы), Стоимость м2 / Алюминий
Ускорить время обработки заказа	Среднее время обработки заказа (среднее время обработки заказа складывается из продолжительности выполнения отдельных действий в отделе сбыта, отделе подготовки производства, отделе снабжения и в финансово-экономическом отделе)
Минимизировать объем отходов участка распиловки	Объем отходов (м3), Доля отходов / Распиловка
Усовершенствовать систему управленческого учета и бюджетирования	Баллы (max 10) по специально разработанному перечню критериев (степень автоматизации, оперативность, достоверность, возможность получения информации по нескольким <срезам> одновременно, наличие информации в разрезе ЦФО)

Этап 5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе <Инфраструктура\Сотрудники> (Какие инфраструктура и сотрудники нам необходимы для достижения целей по перспективе <Бизнес-процессы>?).

Предложение: <Набрать больше сотрудников в отдел продаж>

Оценка предложения: В пользу постановки такой цели свои аргументы приводил руководитель отдела маркетинга: <Большее число сотрудников в отделе продаж увеличит наш потенциал продаж, что имеет большое в конкурентной борьбе>. Вообще говоря, увеличение числа сотрудников является так называемым <структурным> мероприятием, а не стратегической целью. Такое мероприятие может рассматриваться как одно из средств достижения цели <Увеличить продажи>.

Предложение: <Повысить квалификацию сотрудников>

Оценка предложения: <Повысить квалификацию> – это одна из самых общих целей, которые предприятия могут использовать в рамках Balanced Scorecard. Повышение квалификации относится к самым общим целям большинства предприятий. Именно поэтому при постановке такой цели следует подумать о том, как именно она вписывается в стратегию. Квалификацию каких именно сотрудников следует повысить? Компания собирается уделить особое внимание, прежде всего, компетенциям своих маркетологов и сотрудников, занимающихся продажами.

Предложение: <Согласовывать цели с сотрудниками>

Оценка предложения: Согласование целей с сотрудниками фирмы следует рассматривать, скорее, как мероприятие, необходимой для достижения стратегически важной цели <Повысить удовлетворенность сотрудников>.

Предложение: <Повысить удовлетворенность сотрудников фирмы>

Оценка предложения: Удовлетворенность сотрудников, работающих на фирме, в настоящий момент оценивается руководством как <достаточно высокая>. Однако если анализировать ситуацию в отдельных подразделениях, но по косвенным признакам можно отметить определенные проблемы в отделе сбыта, в отделе подготовки производства, в бухгалтерии, на некоторых участках производства.

Предложение: <Реализовать на практике идею непрерывного совершенствования (continuous improvement)>

Оценка предложения: Руководство фирмы считает, что совершенствование компетенций персонала должно быть непрерывным и последовательным (как при езде на велосипеде – крутить педали нужно постоянно). Одно из самых важных требований к сотрудникам, работающим в компании – готовность к изменениям, стремление к постоянному повышению квалификации и социальных компетенций (работа в команде, коммуникабельность, гибкость, креативность). Достижению этой цели будет способствовать, в частности, реализация новых идей (проектов) – как внутри отдельных подразделений, так и межфункциональных (внедрение системы менеджмента качества ISO 9000, повышение степени автоматизации системы управленческого учета и др.).

Предложение: <Сохранить приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента>

Оценка предложения: Система менеджмента фирмы базируется на принципах командной работы (коллегиальное решение проблем, реализация межфункциональных проектов, построение процессно-ориентированной организации, создание кружков качества) и демократизма менеджмента (об-

суждение целей с подчиненными, выпуск внутрифирменной газеты, <плоская> организационная структура). Эти принципы рассматриваются как принципиальные (базовые).

Предложение: <Удержат технологгов>

Оценка предложения: Цель была предложена директором по производству, озабоченным возможностью ухода двух ключевых специалистов (технологов) к конкурентам, предлагающим этим сотрудникам более выгодные условия. Аналогичные проблемы могут быть и в других функциональных подразделениях. Было принято решение сформировать перечень ключевых специалистов и разработать мероприятия по их <удержанию> в компании табл. 4.5.

Таблица 4.5

Индикаторы предотвращения ухода ключевых специалистов

Стратегическая цель	Индикатор
Повысить удовлетворенность сотрудников фирмы	Индекс удовлетворенности сотрудников (на основе специально разработанного чек-листа, включающего перечень критериев, важных для удовлетворенности сотрудников, работающих на предприятии, с присвоением отдельным критериям весов и расчетом взвешенной суммы баллов по каждому сотруднику), Число претендентов на ключевые должности
Повысить квалификацию сотрудников	Затраты на обучение персонала, Рост прибыли
Сохранить приверженность принципам командной работы и демократизма менеджмента	Число общих собраний в квартал (коллегиальность работы измеряется числом собраний (общекорпоративных, внутри- и межфункциональных), на которых совместно решаются те или иные проблемы), Индекс удовлетворенности сотрудников
Реализовать на практике идею непрерывного совершенствования	Число рационализаторских предложений, Число реализуемых проектов (фирма стремится к тому, чтобы каждый сотрудник помимо решения текущих (<рутинных>) задач был вовлечен в тот или иной проект)
Сохранить ключевых специалистов	Средняя заработная плата ключевых специалистов

Этап 6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей.

После определения стратегических целей по каждой перспективе, разработки показателей по каждой цели и присвоения показателям целевых значений выстраивается причинно-следственная цепочка целей компании. На нижнем уровне системы целей располагаются цели перспективы <Инфраструкту-

Увязка стратегического и тактического планирования

Стратегическая цель	Индикаторы	Целевое значение	Мероприятия	Ответственный	Бюджет	Сроки

Дополнительные возможности использования системы Balanced Scorecard состоят в так называемом <каскадировании> – разбиении системы показателей компании как бизнеса в целом на системы показателей для отдельных подразделений. Если компания построена по дивизиональному принципу или представляет собой холдинговую структуру, то Scorecard'ы разрабатываются для отдельных дивизионов или направлений (см. рис. 4.9).

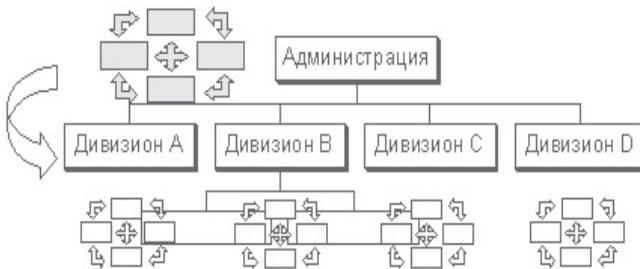


Рис. 4.9. Схема <каскадирования> в дивизиональных структурах

Если компания построена по функциональному принципу, то Scorecard'ы разрабатываются для отдельных структурных подразделений – снабжение, производство, маркетинг\сбыт (см. рис. 4.10).

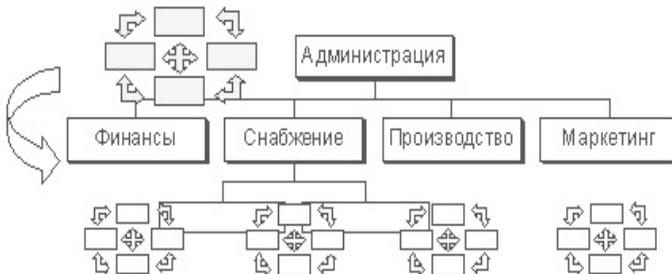


Рис. 4.10. Схема <каскадирования> в функциональных структурах

Примерный вариант системы Balanced Scorecard для сферы «Снабжение» приведен в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Система Balanced Scorecard для сферы «Снабжение»

<p>Таблица Финансы\Экономика</p> <ul style="list-style-type: none"> • отклонение <план-факт> по бюджету закупок • стоимость отдельных позиций А-ресурсов • величина кредиторской задолженности • оборачиваемость кредиторской задолженности 	<p>Рынок\Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none"> • продолжительность простоев в производственном процессе из-за отсутствия необходимых ресурсов • число рекламаций из производственной сферы • доля брака в закупаемых ресурсах
<p>Бизнес-процессы</p> <ul style="list-style-type: none"> • число альтернативных поставщиков по каждому виду ресурсов • оборачиваемость (срок хранения) отдельных позиций ресурсов на складе • объем запасов отдельных позиций ресурсов на складе (в натуральном и стоимостном выражении) • величина транспортных затрат (перевозки, ремонт...) • оперативность выполнения заказов производства 	<p>Инфраструктура\Сотрудники</p> <ul style="list-style-type: none"> • изношенность транспортных средств • величина затрат на хранение ресурсов • индекс удовлетворенности персонала • заработная плата • число рационализаторских предложений • затраты на обучение персонала

Примерный вариант системы Balanced Scorecard для сферы «Производство» приведен в табл. 4.8.

Таблица 4.8

Система Balanced Scorecard для сферы «Производство»

<p>Финансы\Экономика</p> <ul style="list-style-type: none"> • отклонение <план-факт> по бюджету затрат (в разрезе ЦФО) • доля энергозатрат • доля материальных затрат • отклонение <план-факт> по производственной себестоимости единицы продукции 	<p>Рынок\Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none"> • число рекламаций из <Маркетинг\Сбыт> • время выполнения заказа • оборачиваемость (срок хранения) запасов готовой продукции на складе
<p>Бизнес-процессы</p> <ul style="list-style-type: none"> • продолжительность простоев в производственном процессе • доля брака в НЗП • доля брака в готовой продукции • производительность труда сотрудников • средняя степень загрузки мощностей 	<p>Инфраструктура\Сотрудники</p> <ul style="list-style-type: none"> • состояние производственных мощностей • индекс удовлетворенности персонала • заработная плата • число рационализаторских предложений • производительность труда • затраты на обучение персонала

Примерный вариант системы Balanced Scorecard для сферы «Маркетинг» приведен в табл. 4.9.

Таблица 4.9

Система Balanced Scorecard для сферы «Маркетинг»

<p>Финансы\Экономика</p> <ul style="list-style-type: none"> • отклонение <план-факт> по бюджету выручки (в разрезе ЦФО) • отклонение <план-факт> по бюджету коммерческих затрат (в разрезе ЦФО) • отклонение <план-факт> по бюджету поступлений (в разрезе ЦФО) • величина дебиторской задолженности • оборачиваемость дебиторской задолженности 	<p>Рынок\Клиенты</p> <ul style="list-style-type: none"> • число рекламаций от клиентов • индекс удовлетворенности клиентов • доля рынка • <раскрученность> брэнда • имидж фирмы • число новых клиентов • число постоянных клиентов
<p>Бизнес-процессы</p> <ul style="list-style-type: none"> • среднее время обработки заказа • величина транспортных затрат (перевозки, ремонт...) • оборачиваемость (срок хранения) запасов готовой продукции на складе • рост объема продаж (%) 	<p>Инфраструктура\Сотрудники</p> <ul style="list-style-type: none"> • качество CRM-системы • индекс удовлетворенности персонала • заработная плата • число рационализаторских предложений • затраты на обучение персонала

В ходе каскадирования выстраивается комплексная система показателей, в которой показатели нижнего уровня <работают> на достижение целевых значений показателей верхнего уровня. Для успешного внедрения системы Balanced Scorecard рекомендуется следовать следующим основным правилам:

- Система Balanced Scorecard не должна разрабатываться руководителем в одиночку и втайне от сотрудников компании. Balanced Scorecard – это продукт работы команды. Совет для руководителя – согласовывайте цели с сотрудниками и привлекайте сотрудников к процессу постановки целей!

- Будьте готовы к тому, что жизнеспособный вариант системы Balanced Scorecard сходу выработать не удастся. Разработка Balanced Scorecard – это итерационный процесс и, скорее всего, Вам потребуется n-ное количество уточнений и корректировок первого варианта, прежде чем система начнет работать.

- Одна из основных сложностей при построении Balanced Scorecard – подбор адекватного показателя (показателей) для измерения той или иной стратегической цели. Та или иная проблема может быть трудноизмеримой вообще (например, готовность персонала к изменениям, атмосфера в коллективе, качество системы управленческого учета, имидж компании). Вторая

проблема – сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно дорогим (например, расчет приемлемо точного значения доли рынка может потребовать от компании огромных усилий по сбору и обработке информации). В таких случаях для оценки проблемы используется текстовая информация, не выраженная в форме индикатора(-ов).

- По идее создателей, система показателей Balanced Scorecard для руководителя должна выполнять ту же задачу, что и доска приборов для пилота самолета – в краткой форме информировать о состоянии системы. Однако пилоту следует помнить о том, что помимо отслеживания значений индикаторов на доске приборов ему иногда все-таки нужно смотреть в окно, чтобы не утратить ощущение ситуации. Совет для руководителя – почаще покидайте письменный стол и анализируйте информацию, которая не представлена в виде показателей.

4.4. Элементы и ключевые показатели управления эффективностью бизнеса

Российский бизнес растет, вместе с масштабом увеличивается и сложность управления, перед компаниями встают все новые задачи. В этой ситуации топ-менеджерам важно не растратить время по пустякам, а сосредоточиться на ограниченном числе действительно важных для бизнеса вопросов. Это практически невозможно сделать при отсутствии в компании формализованной системы, отслеживающей основные показатели деятельности и позволяющей на базе этой информации влиять на происходящее в компании. Практика показывает, что одна из наиболее совершенных из таких систем это управление результатами на основе **ключевых показателей эффективности**. Единый набор фактов и информации, генерируемый подобной системой, делает процесс управления результатами предметным и объективным, значительно повышая, тем самым, качество управления бизнесом в целом.

Тема управления эффективностью бизнеса становится все более популярной. Об этом свидетельствуют не только многочисленные семинары и публикации, но и практика ведущих российских компаний. Все чаще наши клиенты обращаются к нам с просьбой проработать для них комплекс мероприятий для повышения эффективности бизнеса. Более того, многие российские компании сталкиваются с необходимостью создания систем повышения и поддержания эффективности бизнеса не в первый раз. Их менеджеры сетуют, что уже проведенные мероприятия – распределение ответственности, построение системы контроля за эффективностью, периодическая оценка результатов работы подразделений компании и их сотрудников – не дают же-

лаемого эффекта. Это и побудило нас подготовить этот материал, в котором мы вкратце излагаем базовые теоретические подходы к управлению эффективностью и даем некоторые советы относительно практической реализации и организационного обеспечения подобной системы. Опыт McKinsey свидетельствует, что успех реализации в компании системы управления эффективностью напрямую зависит от комплексности, последовательности и взаимозавязанности проводимых мероприятий. При этом важно понимать, что управление эффективностью – многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Задача руководителя, озабоченного эффективностью деятельности компании, как раз состоит в том, чтобы выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям его предприятия, и органично вписать его в общую систему управления организацией.

4.4.1. Основные элементы управления эффективностью

На наш взгляд, систему управления эффективностью бизнеса разумно анализировать как составляющую трех взаимоувязанных элементов:

- Этики результативности – организационного контекста, культуры и менталитета сотрудников, в рамках которых компания стремится достичь тех или иных результатов.
- Системы контроля и управления результатами бизнеса – систематических процессов, процедур и методологических подходов, которые используются для оценки результатов деятельности компании и обратного воздействия с целью их улучшения.
- Систем управления эффективностью персонала – процессов и стимулов, используемых компанией для достижения максимального уровня отдачи от сотрудников.

Каждый из этих трех элементов включает в себя целый ряд направлений, которые должны быть тесно увязаны между собой. Так, управление эффективностью персонала включает параметры и критерии оценки работы сотрудников, процесс рассмотрения результатов их работы, обратную связь и оргвыводы. При этом можно до бесконечности измерять эффективность работы сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, то есть с системой мотивации, то эта работа будет совершенно бесполезной. Этика высокой результативности также формируется под воздействием эффективной системы мотивации и контроля, при четком определении целей и приоритетов компании, ясном и однозначном разделении полномочий и ответственности (рис. 4.11).

Элементы управления эффективностью

	Основные направления	
Этика результативности	• Последовательное использование рычагов контроля и мотивации	<ul style="list-style-type: none"> • Кадры • Финансовый контроль и планирование • Операционный контроль и планирование • Стимулы • Возможности развития и роста • Ценности организации
	• Постановка задач	• Четко определенная стратегия. Ожидания от организации и приоритеты
	• Структура ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы • Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач
Управление результатами бизнеса	• Измерение и оценка результатов	<ul style="list-style-type: none"> • Показатели эффективности и факторы, их определяющие • Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
	• Постановка задач	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей от возможного, а не от достигнутого • Сравнительный анализ • Подробные планы работы
	• Процесс управления	<ul style="list-style-type: none"> • Периодический анализ результатов • Исследование причин расхождений • Корректировка и принятие мер
Управление эффективностью персонала	• Параметры и критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> • Постановка целей и задач • Система оценки результатов
	• Процесс оценки персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Периодическая оценка • Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков
	• Последствия	<ul style="list-style-type: none"> • Компенсация и материальные стимулы • Развитие карьеры • Планы действий по исправлению сложных ситуаций

Рис. 4.11. Элементы управления эффективностью

Основные принципы управления результатами бизнеса.

Для российских компаний наиболее важным из перечисленных элементов системы управления эффективностью нам представляется управление результатами бизнеса. Остановимся на его описании и покажем на его примере необходимые взаимосвязи в рамках комплексной системы управления эффективностью компании. Говоря об управлении результатами деятельности организации, поговорку «что посеешь, то и пожнешь» можно перефразировать: «что измеришь, то и получишь». Именно механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании – краеугольный камень общей системы управления эффективностью, и именно здесь многие компании встречаются большинство затруднений. На первый взгляд, здесь нет ничего сложного, ведь существует финансовая и управленческая отчетность, на основе которых можно формулировать задачи и контролировать их исполнение. Однако многие менеджеры согласятся, что зачастую из данных бухгалтерского и

управленческого учета невозможно получить необходимую информацию. Например, на их основе невозможно определить объем доходов по одному виду продукции, группе клиентов или объему затрат, связанных с их обслуживанием. Не зная этого, очень сложно вести предметный разговор с отвечающими за это направление руководителями. Даже если подобная информация доступна, она часто не дает ответа на вопросы об истинных причинах той или иной проблемы и путях исправления ситуации. Например, могут быть неясны причины снижения продаж: то ли это следствие более высокого качества продукции конкурентов, то ли неэффективно работает сбытовое подразделение, то ли проблемы надо искать в поставках. Можно, конечно, начать отдельное разбирательство, но и оно может кончиться ничем. В любом случае, при отсутствии точной информации принятие управленческих решений будет более длительным и менее объективным. Информационный вакуум лишает менеджеров возможности активно управлять деятельностью подчиненных им подразделений. Не имея возможности однозначно формулировать задачи и степень их приоритетности, они не могут четко отслеживать их исполнение.

Столкнувшись с этими проблемами, многие компании приступили к созданию адекватной информационной базы, на основе которой можно уже выстраивать процессы управления результатами бизнеса. Подобная система управления результатами бизнеса состоит из трех элементов (рис. 4.12):

- Набор показателей или ключевые показатели эффективности (КПЭ) и обеспечивающие их измерение и отслеживание процессы и информация.
- Механизм определения целевых значений КПЭ.
- Процесс управления – итеративный процесс постановки задач, планирования работы и оценки результатов.

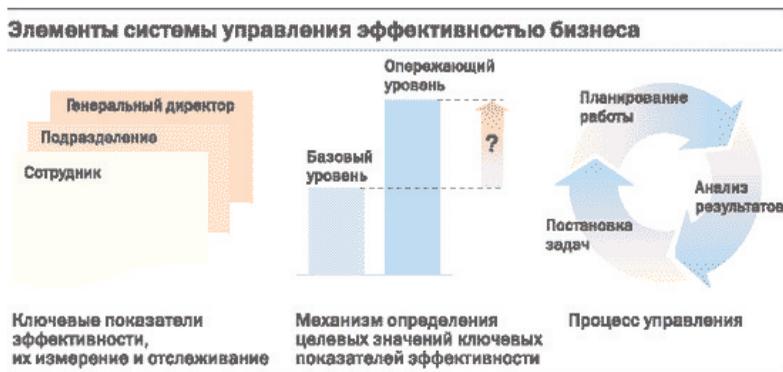


Рис. 4.12. Элементы системы управления эффективностью бизнеса

4.4.2. Ключевые показатели эффективности

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать всю наиболее важную информацию для управления бизнесом. КПЭ в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях. Естественно, для разных компаний и подразделений в разное время и в разных условиях эти факторы (а следовательно, и КПЭ) будут отличаться. Тем не менее анализ практики успешных компаний указывает на существование некоторых общих принципов создания систем КПЭ. Таких принципов, с нашей точки зрения, пять.

Связь КПЭ с основными факторами, определяющими стоимость компании.

КПЭ должны отслеживать параметры, определяющие изменения капитализации компании. Это могут быть как финансовые показатели (например, операционные доходы основных подразделений или остаток наличности на счетах), так и нефинансовая информация, характеризующая важные операционные параметры работы бизнеса (например, среднее время ответа на заявки клиентов, длительность полного производственного цикла продукции, долю новых продуктов в общих продажах). КПЭ могут также включать в себя как опережающие индикаторы, помогающие руководству предсказать результаты деятельности компании, так и показатели уже достигнутых результатов.

В идеале, система КПЭ должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании на различных временных горизонтах. Последний фактор особенно важен, так как наш опыт показывает, что многие менеджеры часто фокусируют системы управления эффективностью на текущих результатах деятельности организации, не принимая во внимание тот факт, что со временем ныне эффективные направления бизнеса исчерпывают себя и необходимо постоянно искать им замену. Капитализация компании определяется не только ее текущей деятельностью, но и, в не меньшей степени, ожиданиями инвесторов относительно роста оборотов и прибыльности бизнеса. Именно поэтому система КПЭ компании должна включать в себя ряд краткосрочных и среднесрочных прогнозных индикаторов, отслеживающих потенциал развития бизнеса (например, качество взаимоотношений с клиентами).

Взаимоувязанные КПЭ для различных уровней организации.

Очевидно, что для измерения эффективности работы генерального директора и начальника цеха нужны разные показатели. Это справедливо и для всей компании в целом. Система показателей эффективности бизнеса компании должна представлять собой набор взаимоувязанных индикаторов, начиная с самых общих параметров ее деятельности на уровне высшего руководства и заканчивая очень конкретными операционными параметрами и решениями на уровне линейных подразделений (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Набор взаимоувязанных показателей эффективности транспортной компании

При этом важно, чтобы система КПЭ на разных уровнях была взаимоувязана, то есть каждый следующий слой показателей должен раскрывать и детализировать предыдущий на уровне конкретных факторов, подконтрольных тем или иным руководителям. Так, одним из основных КПЭ для главы публичной компании, скорее всего, будет уровень и динамика ее капитализации. Ключевым показателем эффективности деятельности главы регионального подразделения компании, отвечающего за продажи, будет, скорее всего, объем доходов (а не прибыль). Менеджеры всех уровней должны знать, за какие показатели и в каком объеме они несут ответственность и как они могут влиять на них. Адаптация основных показателей эффективности к конкретным условиям и задачам каждого подразделения. Факторы успеха разных направлений бизнеса и подразделений компании различны и определя-

ются спецификой ситуации на рынке и внутри компании. Поэтому у них должны быть свои, соответствующие их ситуации показатели эффективности. Даже у двух во многом похожих подразделений, имеющих разные приоритеты развития (например, рост продаж в одном случае и издержки в другом), должны быть различные показатели эффективности.

Простота и понятность системы показателей. Основных показателей эффективности для каждого уровня организации должно быть не больше 5–10. Относительно небольшое число КПЭ для каждого уровня управления позволяет менеджерам концентрировать свое внимание только на действительно важных вещах. Это особенно важно для высшего руководства компании. Основная идея системы ключевых показателей эффективности для всей организации заключается в четком и формализованном определении основных факторов, определяющих результаты бизнеса, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для конкретных менеджеров, обеспечивающих их выполнение. Совершенно бессмысленно ставить сотрудникам задачи в терминах, которые им не понятны, когда они не знают, чего от них хотят и что они должны делать. Но еще более бессмысленно создавать набор КПЭ для подразделения, если оно не имеет возможностей влиять на значения отслеживаемых параметров. Чем проще и понятнее сотрудникам система КПЭ, тем она эффективнее. Построить эффективную систему КПЭ раз и навсегда невозможно. Изменение внешних условий и приоритетов, а также внутреннего развития организации, КПЭ и их относительная приоритетность могут и должны меняться. Очень важны общая логика и подход к управлению результатами бизнеса при помощи КПЭ, конкретные показатели будут зависеть от специфики момента. Для того чтобы система КПЭ действительно работала, руководство и сотрудники компании должны полностью принять ее логику, которая в свою очередь должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: определение потенциала, планирование и постановка задач, оценка результатов деятельности и оплату труда и т. д. Таким образом, необходим комплексный подход к системе управления результатами бизнеса, включающий и КПЭ, и планирование, и постановку задач на их основе, и процесс управления, основанный на этих вводных.

Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности.

Чтобы система управления результатами бизнеса не только отслеживала, но и стимулировала достижение компанией своих целей, необходимо наладить собственно механизм установки этих целей. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса, но суще-

ствует ряд общепринятых принципов, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления бизнесом:

- Планирование от **возможного**, а не от **достигнутого**.
- Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т. д.
 - Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.
 - Соответствие целей и задач, проводимых в организации «сверху вниз» реальным возможностям совершенствования деятельности «снизу вверх».
 - Наличие механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения подразделением запланированных результатов.

Вопрос определения целевого уровня ключевых показателей эффективности – один из самых сложных и болезненных. Практика свидетельствует, что успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности – базовый и опережающий, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата (рис. 4.14).

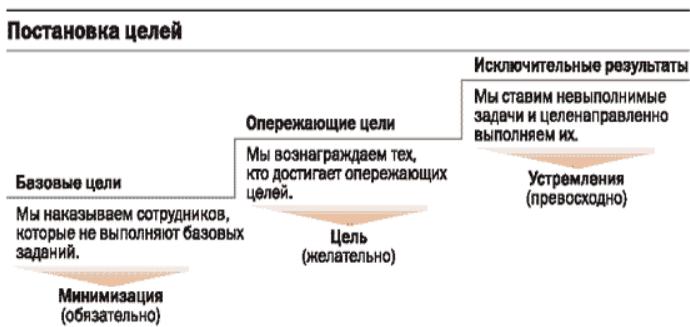


Рис. 4.14. Постановка целей

Процессы управления.

Наконец, третьим элементом системы управления эффективностью являются формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позво-

ляют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления состоит из ряда элементов, например – планирования, формирования контрактов с оговоренными результатами работы (КОРР), формализующих достигнутые договоренности и поставленные задачи. Не менее важной его частью является расписание контактов и взаимодействий, которые в течение года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, которые возникают перед организацией. Обмен мнениями должен способствовать достижению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности. Ключевыми факторами успеха процесса управления, по нашему опыту, являются:

- Последовательный (обычно ежеквартальный) цикл взаимодействий между и внутри различных уровней компании, включающий оценку деятельности, постановку задач, планирование дальнейшей работы (рис. 4.15).

- Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.

- Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т. е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач. Таким образом, объяснению того, как добиться лучших результатов, уделяется не меньшее внимание, чем оценке результатов труда того или иного сотрудника.

- Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.

- Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т. д.) с тем, чтобы этот процесс стал неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

Управление эффективностью — взаимодействия в течение года

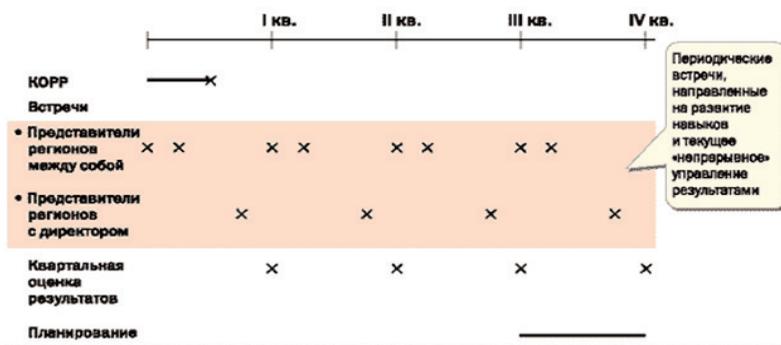


Рис. 4.15. Тактическое управление эффективностью

От теории к практике.

Разработка и внедрение основанной на КПЭ системы управления результатами связано с принятием ряда концептуальных решений относительно широты охвата этой системы, уровня детализации КПЭ и их доведения до самых низких уровней организации и т. д. Многие из этих решений будут определяться практической целесообразностью и специфическими целями компании. Ниже мы кратко остановимся на некоторых из них (рис. 4.16).

Решения при внедрении системы управления

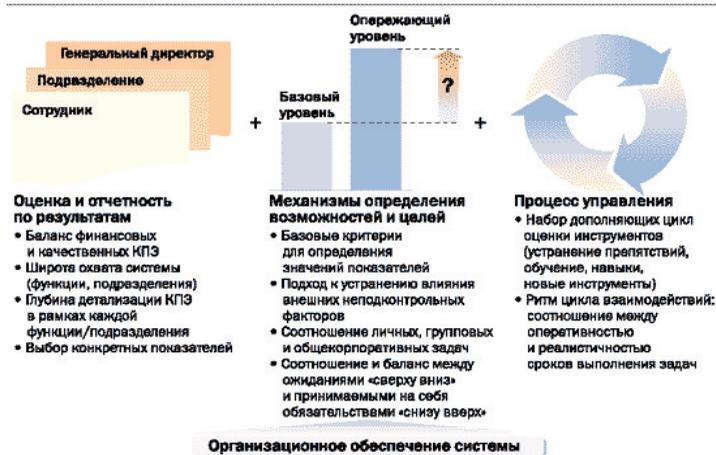


Рис. 4.16. Решения при внедрении системы управления

Подходы формирования системы ключевых показателей эффективности.

В практике компаний используются два подхода к формированию системы КПЭ: подход, основанный на финансовых параметрах, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. В первом случае система КПЭ строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности компании и закрепления ответственности за отдельные элементы за организационными подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это может обусловить и его ограниченность. В ряде случаев он может быть дополнен или заменен подходом, основанным на определении основных **факторов успеха** (рис. 4.17) выбранной модели или стратегии бизнеса. Для этих факторов определяются индикаторы, на основе которых и строятся КПЭ. Проблема данного подхода состоит в том, что его сложно напрямую увязать с финансовым результатом, как может быть сложно связать значения индикаторов и факторы успеха, которые они призваны отслеживать.

Определение КПЭ на основе факторов успеха стратегии

Пример компании — оператора АЗС

Компания обеспечивает потребности автомобилистов в бензине и сопутствующих товарах легче, быстрее и удобнее в ее ценовой нише



Рис. 4.17. Определение ключевых показателей эффективности на основе факторов успеха стратегии

Помимо двух описанных выше подходов, зачастую используются качественные или «мягкие» факторы оценки деятельности тех или иных подраз-

делений и руководителей, например, качество и оперативность их взаимодействия с другими подразделениями или работа по развитию и совершенствованию навыков подчиненных. Чаще всего данные факторы носят вспомогательный характер и призваны стимулировать желаемое поведение тех или иных категорий сотрудников. На практике компании используют комбинацию факторов в зависимости от конкретных условий и задач бизнеса. При этом «финансовый» подход, как правило, берется за основу и к нему добавляются те или иные параметры, которые призваны компенсировать его излишнюю привязанность к финансовым результатам текущего периода.

Как мы уже говорили, на каждом организационном уровне должно быть не более 5–10 КПЭ, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора КПЭ являются их связанность с наиболее важными для компании показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность. Существует и ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных:

- Относительная легкость измерения. Опыт показывает, что в большинстве случаев существующие на предприятии информационные системы не дают всех необходимых данных для полноценной системы КПЭ. Внедрение подобной системы требует модификации отчетов в информационной системе и сбора дополнительной информации, при этом зачастую делая много существующих отчетов ненужными. На выбор итоговых показателей, безусловно, повлияет стоимость этих модификаций. Следует учитывать также относительную точность измерения и возможность использования показателей–заменителей, коррелирующих с искомой величиной. Наконец, важно, чтобы при измерении того или иного показателя можно было разделить воздействие внешних факторов и последствия действий или решений оцениваемого подразделения или руководителя.

- Создание правильных стимулов. Важно подобрать показатели таким образом, чтобы они в максимальной степени исключали возможность искусственной «подгонки». Используемые показатели не должны вести к «перекосам» в поведении сотрудников (например, к принятию избыточно рискованных решений или минимизации затрат в текущем периоде любой ценой).

- Возможность сравнения. Предпочтительнее других должны быть те показатели, которые можно сравнить с аналогичными показателями по рынку или внутри компании.

Организационное обеспечение внедрения системы управления результатами бизнеса.

Внедрением системы управления результатами бизнеса, как правило, занимается подразделение контроллинга (или, в более традиционной терминологии, планово-экономический отдел). В его задачи входит аналитическая поддержка разработки системы основных показателей эффективности и определения их целевых уровней. На нем также лежит задача оценки фактических результатов и анализа причин их расхождений с прогнозными. Чтобы подразделение контроллинга надлежащим образом выполняло свои функции в рамках системы управления эффективностью, необходим ряд условий, определяющих его роль, структуру, процессы и требования к навыкам сотрудников:

- Роль. В рамках управления эффективностью подразделение контроллинга должно выполнять две функции: функцию аналитической поддержки принятия решений и функцию независимого гаранта объективности расчетов и данных.

- Структура. Выполнение обеих вышеназванных ролей возможно только при разделении структуры контроллинга на два блока – блок планирования и управления эффективностью, отвечающий за аналитическую поддержку процессов планирования и корректировку планов по итогам текущей деятельности, и блок отчетности, гарантирующий корректность используемых оценок и цифр. Подобное структурное разделение позволяет избежать конфликта интересов. Заметим, что в сложных матричных организациях блок планирования чаще всего напрямую подчинен линейным руководителям и «по пунктирной линии» финансовой функции. Блок отчетности, напротив, практически всегда подчинен финансовой функции.

- Процессы. Необходимо, на сколько это возможно, упростить процедуры, взаимодействия и системы. Например, для упрощения и большей оперативности взаимодействий в сложных многоуровневых структурах информацию и отчеты можно предоставлять параллельно в подразделения разных уровней: в функциональное подразделение финансового блока «наверху» и руководству линейного подразделения того же уровня.

- Навыки. Две роли подразделения контроллинга подразумевают различный набор требуемых навыков и разные пути развития карьеры. Специалисты блока планирования, скорее всего, должны иметь опыт в области финансов, экономического анализа и управления. Их позиция обеспечивает им частое и тесное взаимодействие с высшим руководством и готовит их к позиции финансового директора или руководителя линейного подразделения. Специалисты блока отчетности, скорее всего, должны обладать высокой ква-

лификацией в области бухгалтерского и управленческого учета, а их карьера во многом ограничена рамками выполняемой ими функции.

Внедрение системы управления результатами бизнеса не ограничивается созданием высококлассного аналитического отдела, но требует коренной перестройки методов и практики работы всей организации. В ходе ее внедрения крайне важны правильное позиционирование работы с акцентом на итеративность процесса и участие линейных подразделений в определении их КПЭ, внимание со стороны высшего руководства, большая разъяснительная работа, призванная объяснить руководителям и сотрудникам как саму идею и принципы системы, так и детали нового процесса. Необходим комплексный подход и, в частности, увязка с основными стимулами и инструментами мотивации в рамках системы управления персоналом. Для организации, ранее не использовавшей систему ключевых показателей эффективности, переход на эту систему управления повлечет за собой изменения в практике ее повседневного функционирования, не говоря о необходимости модернизации информационных систем. Вместе с тем мы полагаем, что подобные усилия при условии, что они реализованы корректно и комплексно, окупятся для компании сторицей, значительно увеличив качество и скорость принятия важнейших управленческих решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегии развития компаний, как и дорожные карты, указывают маршрут движения от текущего состояния к целевому. Успех компаний в реализации стратегии развития во многом зависит от обоснованного будущего целевого состояния, от степени фокусирования действий на решении главных проблем, от выбранных методов и средств движения к поставленным целям, от наиболее полного использования своих конкурентных преимуществ, от способности использования скрытых сильных сторон, от способности генерировать новые сильные стороны несмотря на изменчивость, неопределенность и сложность окружающей среды.

Огромное значение в этом играют методы и модели стратегического анализа, которые обеспечивают эффективную разработку и реализацию стратегий в составе стратегического менеджмента. Они позволяют осуществить исследование и установление причинно-следственных связей факторов, прогнозирование и обоснование стратегических планов на основе оценки их ожидаемого выполнения.

Методы и модели стратегического анализа являются инструментами, с помощью которых обеспечивается анализ внутренней и внешней среды

функционирования предприятия и определение оценки сравнительного положения компании по отношению к конкурентам. В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках сформулированной миссии и поставленных целей.

Методы стратегического анализа обеспечивают исследования на всех этапах разработки и реализации стратегии. При этом анализ внутренней среды фирмы осуществляется по функциям управления.

Модели стратегического анализа позволяют осуществить оценку конкурентоспособности отдельных видов бизнеса, стратегических позиций и конкурентных преимуществ, а также структуризацию микросреды фирмы, ее отрасли на стратегические зоны хозяйствования, выбрать вариант решения внутренней среды, ресурсов, капиталовложений, технологий, идентификации стратегий в стратегической зоне хозяйствования. На этапе анализа миссии и целей, важное место отводится моделям производственно-хозяйственной системы и системы стратегического управления.

Ключевые показатели эффективности являются заключительным этапом системы управления эффективностью бизнеса, которая опирается на методы и модели стратегического анализа, на модель стратегических карт и ключевые факторы успеха. Ключевые показатели эффективности тесным образом связаны с факторами, определяющими стоимость компании.

Своевременно поставленный «диагноз» компании с помощью методов и моделей стратегического анализа позволяет найти и применить наилучшие способы ее «лечения» для успешного достижения поставленных стратегических целей и успешной реализации стратегии развития путем согласованных и целенаправленных действий.

Успешная реализация стратегии развития компании зависит от многих внешних и внутренних факторов. К ключевым факторам успеха прежде всех относят составляющие человеческого фактора: высокий уровень человеческого капитала и мотивации, наличие в компаниях лидеров, базовых и уникальных компетенций персонала, а также высокий уровень ответственности руководства и работников компаний за порученное дело, в том числе за ключевые показатели результативности и эффективности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. История возникновения и развития стратегического анализа.
2. Основатели проблемного подхода в стратегическом анализе: Ансофф, Бостонская Консультационная группа (БКГ), М.Портер.
3. Возникновение научной теории стратегического анализа.
4. Виды анализа по функциям управления и по содержанию процесса управления.
5. Обоснование стратегических планов.
6. Сегментация как необходимый принцип большинства методов стратегического анализа.
7. Анализ конкуренции как составляющая часть анализа внешней среды компании.
8. Исследование внутренней среды компании: производство, маркетинг, распределение и сбыт, снабжение, финансы, организационная структура управления и др.
9. Метод кабинетных исследований.
10. Метод полевых исследований.
11. Потенциал компании, ценностная цепочка, ABC- и GAP-анализ, CVP-анализ.
12. Диаграмма «Ишикавы».
13. Матричные методы анализа портфеля продуктов/бизнесов: BKG, GE/Маккинси, Ансофф, «продукт-рынок».
14. Модель Портера.
15. Стратегический анализ жизненного цикла и привлекательности отрасли (матрица ADL).
16. BSC и стратегические карты.
17. Объекты и показатели ABC-анализа в компании.
18. Цели GAP-анализа в компании.
19. Преимущества и недостатки GAP- анализа в компании.
20. Объекты и показатели сравнительного анализа конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.
21. Объекты и показатели анализа жизненного цикла отрасли.
22. Преимущества и недостатки анализа привлекательности отрасли с применением матричной модели Артура Д. Литла.
23. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
24. Рентабельность инвестиций (Return on Investment, ROI) как основной финансовый индикатор.

25. Понятие средневзвешенной стоимости капитала (Weighted Average Cost of Capital, WACC).

26. Модель экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA).

27. Причинно-следственные цепочки в системе Balanced Scorecard.

28. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain).

29. Цели и индикаторы в перспективе «Бизнес-процессы».

30. Цели и индикаторы в перспективе «Рынок/Клиенты».

ГЛОССАРИЙ

Аддитивная модель – математическая модель, в которой результирующий показатель представлен в виде алгебраической суммы нескольких факторных показателей.

Альтернативы обновления – это варианты, которые, учитывая положение текущей стратегии предприятия, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения масштабов, облика и целей стратегии, критическое отношение к доминирующим представлениям о рынке и существующим способам ведения бизнеса.

Альтернативы постепенного совершенствования – это варианты продолжения, корректировки действующих, ранее принятых стратегий предприятия. Подавляющее большинство разрабатываемых стратегических альтернатив относится обычно к этой категории.

Амбициозный стратегический подход – это разработка стратегических альтернатив развития на основе внутренних и внешних компетенций, динамических способностей предприятия.

Анализ затрат – анализ величины, структуры и динамики затрат с целью выявления их возможного снижения и более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Анализ соотношения «затраты – объем – прибыль» (CVP-анализ) – это анализ результатов деятельности предприятия с помощью соотношения объемов производства, прибыли и затрат, позволяющий определить взаимосвязи между издержками и доходами при разных объемах производства.

Анализ экономической эффективности – метод оценки соотношения затрат и выгод; сопоставление затрат с мерой их эффективности, обычно в форме коэффициента.

Базовые стратегии – это стратегии, описывающие наиболее общие варианты развития предприятия.

Безубыточности точка – это: 1) точка, соответствующая объему реализации продукта, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль; 2) размер доходов, при котором суммы доходов и расходов равны между собой.

Бизнес-план – основной документ, в котором детально излагаются, обосновываются и оцениваются возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства продукта (услуги).

Бизнес-планирование – упорядоченная совокупность стадий и действий от момента возникновения идеи до момента ее реализации.

Видение – качественное отображение желаемого состояния на длительную перспективу (иногда даже дата ставится условная или отсутствует вообще).

Внешняя среда прямого действия (ближнее окружение) – совокупность таких элементов (предприятий, организаций), как поставщики, потребители, конкуренты, финансовые организации, источники ресурсов и т. п., которые непосредственно влияют на деятельность исследуемого предприятия.

Внешняя среда косвенного воздействия (дальнее окружение) – совокупность таких значимых элементов (условий), как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы и т. п., которые оказывают существенное влияние на процессы предприятия.

Внешняя среда предприятия – совокупность элементов, существенным образом влияющих на деятельность предприятия, но не подвластных его руководству.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри предприятия, состав и взаимосвязи элементов предприятия как сложной системы.

Детерминированный факторный анализ – это процесс исследования влияния факторов, связь которых с результивным показателем носит функциональный характер, т. е. результивный показатель может быть представлен либо в виде произведения, либо в виде частного, либо в виде суммы факторов.

Достоверность – степень надежности информации, в идеальном случае означающая отсутствие ошибок и отклонений.

Иновационные альтернативы – это варианты, всегда приводящие к рациональным изменениям в стратегии предприятия, использующие совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы, требующие нового подхода к мышлению и анализу.

Комплексное управление качеством (Total Quality Management, TQM) – всеобъемлющая концепция качества как системы удовлетворения потребителей; комплексный подход к организации системы производства, целью которого является повышение его эффективности и гибкости и, следовательно, конкурентоспособности предприятия посредством планирования, организации деятельности и вовлечения в данный процесс персонала на всех уровнях организационной структуры.

Конкурентные стратегии – стратегии достижения конкурентных преимуществ и стратегии поведения в конкурентной среде.

Конкурентный стратегический подход – это подход, основанный на поиске ответов на следующие основополагающие вопросы: «Что и кому продавать?», «Где и как конкурировать?»

Кратная модель – математическая модель, в которой резульативный показатель представлен в виде частного от деления значения одного фактора на значение другого.

Маржинальный анализ – анализ себестоимости продукции или услуг, эффективности принимаемых решений с применением метода калькуляции по прямым затратам.

Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных, которое можно определить как предназначение предприятия, определение его роли в обществе, экономике.

Мультипликативная модель – математическая модель, в которой резульативный показатель представлен в виде произведения факторов.

Организационная культура – это выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов, традиций, норм поведения персонала предприятия, оказывая существенное влияние на поведение и результаты работы как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии.

Отраслевые стратегии – это стратегии, основанные на учете основных характеристик отрасли.

План – это предвидимая и подготовленная на известный период программа социально – экономической деятельности предприятия и всех его подразделений.

Портфель стратегий – это специфическая иерархическая структура стратегий, включающая в себя три уровня: корпоративный уровень (портфельные или инвестиционные стратегии многопродуктового предприятия, объединения); уровень отдельных (ого) бизнесов (а); функциональный уро-

вень (стратегии отдельных специализированных видов деятельности и основных подсистем предприятия).

Портфельная корпоративная стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития предприятия с различными видами бизнеса и направлены на обеспечение баланса портфеля товаров и услуг.

Портфельный стратегический подход – это формирование стратегических альтернатив для всего корпоративного портфеля бизнесов (в его составе и для каждой бизнес – единицы) на основе применения портфельных матриц.

Процесс стратегического планирования – это непрерывный, адаптивный, творческий процесс, учитывающий изменения внешней и внутренней сред предприятия.

ПЭСТ-анализ – широко распространенный (популярный) метод исследования событий, происходящих в дальнем окружении (макроокружении), а также политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический анализ факторов макросреды.

Реализация стратегии – это комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения.

Стейкхолдеры – это группы людей (акционеры, менеджмент предприятия, потребители, сотрудники, кредиторы), заинтересованные в развитии предприятия.

Стратегические альтернативы – это совокупность (множество) вариантов стратегического развития предприятия, позволяющих достичь стратегических целей его развития во всем их многообразии; это возможные стратегические направления развития предприятия. Каждая стратегическая альтернатива предоставляет предприятию различные возможности и характеризуется затратами и результатами, что и определяет необходимость стратегического выбора.

Стратегические изменения – это изменения, происходящие на предприятии в результате реализации принятой стратегии, которые при этом определяются не только сутью стратегии (характеристиками настоящего и будущего стратегического состояния предприятия, определенными стратегией), но и динамичными изменениями среды.

Стратегические проблемы – несоответствие текущего состояния управляемого объекта поставленным стратегическим целям. К стратегическим проблемам могут быть отнесены: отсутствие роста, снижение рентабельности, уменьшение доли рынка, отсутствие равновесия между хозяйственными подразделениями диверсифицированного предприятия (объединения, компании), недостаточность инноваций и другие. Главными стратеги-

ческими проблемами являются, как правило, проблемы определения сферы деятельности предприятия и поиска новых направлений его развития.

Стратегические факторы – это показатели развития среды, которые имеют высокую вероятность реализации и высокую вероятность существенного влияния на работу предприятия. Целью анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон предприятия (внутренней среды).

Стратегический контроллинг – подсистема стратегического менеджмента, координирующая функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии и контролирующая функционирование всей сложной системы (предприятия, объединения) в целом, задающая, развивающая и контролирующая подсистему стратегического информационного обеспечения.

Стратегический контроль – это процесс сбора и обработки информации о ходе и результатах реализации стратегии, сопоставление полученных параметров с параметрами, заданными заранее, в стратегии и стратегических планах (программах), выявления отклонений, их оценки и принятия стратегических решений о корректирующих воздействиях по их устранению.

Стратегический план – развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия по достижению стратегических целей и решению задач, определенных принятой стратегией при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов.

Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция предприятия» (предложен Томпсоном и Стрикландом) – это подход, который в своей основе имеет матрицу выбора стратегических альтернатив в зависимости от динамики роста рынка, реализующего продукцию, и конкурентной позиции предприятия.

Стратегический подход на основе моделирования – это подход, использующий разнообразные модели, позволяющие сотрудником (исследователям), принимающим решение, тестировать множество вариантов при разных значениях исходных переменных (данных).

Стратегический подход на основе мозгового штурма – это подход к решению проблемы на основе разделения по времени на несколько этапов процесса ее решения в условиях коллективного взаимодействия.

Стратегический подход на основе разработки сценариев – это подход, позволяющий разрабатывать стратегические альтернативы на основе детальных контрастных картин будущего с отличающейся (другой) внешней средой.

Стратегический подход на основе SWOT-анализа – это подход к определению и выбору стратегических альтернатив развития предприятия исходя из сопоставления (корреляции) SWOT-факторов среды и предприятия для четырех зон матрицы SWOT-анализа среды предприятия.

Стратегическое планирование – это процесс разработки стратегии предприятия с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени, соответствующий горизонту планирования.

Стратегическое управление – это управление предприятием, которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения на предприятии, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность предприятию функционировать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей.

Стратегия предприятия – это общее направление, способ управления, совокупность правил и принципов, руководствуясь которыми обеспечивается достижение и последующее поддержание устойчивых конкурентных позиций и всех других основных целей предприятия, исходя из его реальных возможностей, определяемых путем анализа потребительского рынка, прошлых результатов деятельности, сложившихся отношений с конкурентами, поставщиками и другими представителями ближнего окружения, а также на основе прогноза их изменений в будущем.

Структура предприятия – это совокупность его функциональных элементов (подразделений, бизнес – единиц) и их взаимосвязей, построенных в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей предприятия.

Телеономия – естественная целесообразность.

Тренд – долгосрочная динамика временных рядов данных, характеризующаяся отсутствием или наличием минимальных отклонений.

Управление рисками – совокупность стратегий, методов и приемов, используемых предприятием для снижения (исключения) возможных отрицательных последствий на результаты своей деятельности при принятии неэффективных (ошибочных) по различным причинам стратегических решений.

Управленческий (внутренний) анализ – это комплексный анализ внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния его бизнесов, сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации менеджерам и другим заинтересованным лицам для принятия адекватных стратегических решений, разра-

ботки (выбора) стратегии, которая в наибольшей степени соответствует будущему предприятия.

Факторный анализ – это процесс комплексного и системного изучения и измерения воздействий факторов на величину результативных показателей.

Функциональные стратегии – это стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами предприятия.

Целенаправленность – это функция, в соответствии с которой строятся технические, организационные и экономические системы. Эти системы являются целенаправленными в том смысле, что такими они созданы намеренно и направлены человеком на достижение определенных целей (организационных, технических, экономических).

Целеустремленность – это способность предприятия самому вырабатывать новые цели и достигать их.

Цели предприятия – конкретные конечные желаемые результаты, которых оно стремится достичь в результате реализации стратегии.

SWOT– анализ – это анализ, связанный с выявлением сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей внешней среды, установлением цепочек связей между ними, которые в дальнейшем используются для формирования стратегии предприятия. SWOT – это первые буквы английских слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2011.
2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 435 с. – (Высшее образование).
3. Баканов М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004.
4. Басовский Л. В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Басовский Л. В. Теория экономического анализа: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
6. Булов А. А. Методы и модели стратегического анализа: учебное пособие. – СПб.: СПГУВК, 2011.
7. Булов А. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – СПб.: ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2017.
8. Булов А. А., Большаков Р. В., Введенский И. А. Менеджмент судовой компании: учебное пособие. – СПб.: ГУМРФ им. адм. С. О. Макарова, 2023.
9. Булов А. А., Кислова Т. А. Менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Научноёмкие технологии, 2024.
10. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009.
11. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2008.
12. Войтоловский Н. В., Калинина А. П., Мазуров И. И. Экономический анализ. – М.: Высшее образование, 2006.
13. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 278 с. – (Высшее образование).
14. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство «Фин-пресс», 2003.
15. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2016.
16. Глумаков В. Н., Максимцов М. М., Малышев Н. И. Стратегический менеджмент: практикум. – Москва: Вузовский учебник, 2006.

17. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и Сервис, 2005.
18. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003.
19. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 375 с. – (Высшее образование).
20. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2009.
21. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. – М.: ЗАО «Олимп – бизнес», 2010.
22. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 453 с. – (Высшее образование).
23. Кеворков В. В. Практикум по маркетингу: учебное пособие / В. В. Кеворков, Д. В. Кеворков. – Москва: КНОРУС, 2005
24. Климова Н. В. Теория экономического анализа: учебное пособие. – Краснодар: Имсит, 2006.
25. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – ТК Велби: Проспект, 2004.
26. Логистика автомобильного транспорта: учебное пособие. – М.: Изд-во РИОР, 2005.
27. Лукичева Л. И., Егорычев Д. Н. Управленческие решения: учебник. 3-е изд. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008.
28. Любушкин И. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.
29. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
30. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование).
31. Маркарьян Э. А. и др. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2005.
32. Маркова И. А. Маркетинг. Менеджмент: учебное пособие пособие. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2007.
33. Миддлтон Джон. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Пер. с англ. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
34. Минцберг Г., Альтстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – Санкт-Петербург: Питер, 2000.

35. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический менеджмент. – Санкт-Петербург: Питер, 2001.

36. Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 463 с. (Высшее образование).

37. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент: учебник. – 5-е изд. – М.: КНОРУС, 2011.

38. Портер М., Конкуренция. – Санкт-Петербург: Вильямс, 2001.

39. Ротман Г. 50 компаний, которые изменили мир / Говард Ротман; пер. с англ. А. Б. Богдановой. – Москва: АСТ: Транзиткнига, 2005.

40. Рубцов А. Е. Стратегия управления транспортным предприятием: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010.

41. Рубцов А. Е. Стратегия управления транспортным предприятием: практикум.: учеб. издание. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012.

42. Рубцов А. Е., Туртия В. С. Стратегия управления транспортным предприятием: учебник. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012.

43. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. – М.: ИНФРА – М, 2005.

44. Сухарев О. С. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник. – М.: Изд-во «Экзамен», 2008.

45. Татарников Е. А. Стратегическое управление предприятием: учебное пособие. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2006.

46. Томсон-мл. Артур А., Стрикленд III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – Москва: Вильямс, 2003.

47. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учебное пособие. – Москва: Издательство ПРИОР, 2000.

48. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. – Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

49. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2009.

50. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.

Ресурсы Internet:

51. Волкова Л. Стратегический анализ <http://www.vestnikmckinsey.ru/>.

Учебное издание

Булов Анатолий Андреевич
Кислова Татьяна Александровна

Методы и модели стратегического анализа

Учебное пособие

Издательство «Наукоемкие технологии»

ООО «Корпорация «Интел Групп»

<https://publishing.intelgr.com>

E-mail: publishing@intelgr.com

Тел.: +7 (812) 945-50-63

Интернет-магазин издательства

<https://shop.intelgr.com/>

Подписано в печать 07.04.2025.

Формат 60×84/16

Объем 14,375 п.л.

Тираж 40 экз.

ISBN 978-5-907946-56-9



9 785907 946569 >