

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

2.1 Методы и модели стратегического анализа

В практике современного стратегического анализа применяется метод программирования, нормативный метод, метод экономии.

Программный метод позволяет единство цели, комплексность мероприятий для достижения цели, четкое определение сроков и указание конкретных источников.

Нормативный метод заключается в требовании оптимального использования различных ресурсов, таких как трудовые, материальные, производственные, финансовые и т.д. Он реализуется в трех направлениях:

1. Установление социальных ориентиров.
2. Использование в управлении производством и в других сферах предприятия.
3. Разработка и использование нормативов.

Метод режима экономии. Данный подход заключается в разработке мероприятий и определении заданий по экономии, а также по эффективной замене одних ресурсов другими, устаревших технологий более прогрессивными и производительными.

Можно сделать вывод, что методы стратегического планирования разнообразны, но их сочетание в соответствии с методом жизненного цикла может обеспечить принцип более экономного стратегического планирования.

В практике стратегического планирования используются несколько методов разработки прогнозов, программ и планов, таких как:

- расчетно-аналитические: балансовый, нормативный, инженерно-экономические и другие;
- графоаналитические: экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессивно-аналитические, методы корреляции трендов и другие;
- экономико-математические: методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания;
- эвристические: методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематически коллективной совместной, массовой и другие).

Рассмотрим поподробнее каждый из них.

Экспертные методы основаны на использовании информации специалистов-экспертов, их интуиции. Конкретными формами их использования являются:

1. Массовая оценка мнения, по существу, какой-либо проблемы планирования.
2. Работа экспертов, обладающих соответствующими компетенциями.
3. Такие методы, как «Мозговая атака»; «Дельфи» и другие.

Методы социально-экономического анализа. Эти методы представляют собой всестороннее социально-экономическое изучение фирмы, изучение внутренних и внешних связей фирмы для определения возможностей последующего совершенствования производства.

В данном случае используются методы: сравнение; исчисление балансовых разниц; расчет коэффициентов регрессии и корреляции.

Методы прямых инженерно-экономических расчетов. Предполагают учет производственных мощностей, сырья, материала, топлива, энергии, трудовых ресурсов; снижение себестоимости продукции и т. д. необходимых для определения дальнейших направлений развития фирмы. В стратегическом планировании используются также инженерно-экономические расчеты по определению текущей эффективности производства, эффективности инвестиций, кредитов и пр. Данные расчеты ограничены устаревшими нормами и нормативами, которые свидетельствуют о финансовом положении предприятия.

Балансовый метод. Позволяет изучать активы и пассивы предприятия, учитывать собственные средства, дебиторскую и кредиторскую задолженность и при определенных показателях планировать положение фирмы в будущем.

Экономико-математические методы и модели. Данные методы позволяют решать такие задачи, как: производственное планирование; прогнозирование экономического роста, планирование сбыта и т. д. Экономико-математические модели, используемые в стратегическом планировании, могут быть представлены в виде баланса финансовых ресурсов и затрат, сетевых моделей и т. д.

Метод системного анализа и синтеза. Этот метод заключается в разложении предприятия как экономической системы на протекающие в нем процессы и на этой основе определить ведущих звеньев «узкие места», корневых проблем перспективного развития и пр.

Анализ не отделим от синтеза проблем, стоящих перед перспективным развитием, и представляет собой единое методологическое целое [13].

В стратегическом планировании широко применяется метод разрыва. Данный метод позволяет определить реальные возможности предприятия в прогнозируемом будущем (510 лет). Схематично этот метод можно изобразить следующим образом (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 – Метод разрыва как метод стратегического планирования

Этот метод прост, так как он позволяет продемонстрировать разницу между реальным и будущим положением предприятия. Это помогает руководителям предприятий принимать своевременные управленческие решения для устранения или сокращения разрыва.

Конкретное применение метода разрыва означает следующее:

- Определение целевого интереса фирмы, выраженного в стратегическом планировании.
- Выяснение реальных возможностей фирмы для стратегического развития.
- Определение основных показателей стратегического плана, соответствующих выгоде фирмы.
- Установление разницы между перспективой развития фирмы и ее, и возможностями.
- Разработка стратегического плана мероприятий необходимых для преодоления разрыва.

Данный метод широко применяется в зарубежной практике под названием «Анализ G A P» и вполне может применяться на отечественных предприятиях.

Модель жизненного цикла товара (ЖЦТ). Данная модель позволяет расширить стратегические планы компании, в зависимости от стадии жизненного цикла, на котором они находятся. На каждом этапе ЖЦТ существуют свои проблемы в освоении рынка, поэтому определяется различный набор соответствующих стратегий с учетом специфики отдельных фаз ЖЦТ. Взаимосвязь фаз ЖЦТ и стратегий предприятия можно изобразить в виде следующей таблицы (таблица 2.1):

Таблица 2.1

Этапы (фазы) жизненного цикла товара определения

Фазы ЖЦТ	Стратегии
1. Рождение внедрение на рынок	Стратегия, ориентированная на закрепление на рынке, захват своей ниши.
2. Стадия роста	Стратегия роста (увеличение спроса, рост прибыли), развития (рост прибыли, захват потребителя).
3. Стадия зрелости	Стратегия, ориентированная на стабильность (устойчивый сбыт, устойчивая прибыль). На данной стадии в условиях рынка необходимы и предыдущие стратегии.
4. Стадия спада	Стратегия сокращения (снижения сбыта, снижение прибыли). На данной стадии должны мультиплицироваться все предыдущие стратегии жизненного цикла, на которой они находятся.

Интересен тот факт, что здесь могут быть различные конфигурации жизненных циклов, в зависимости от типов товаров и в результате, набор стратегий меняется.

Концепция ЖЦТ заставляет руководителей анализировать деятельность предприятия с точки зрения прошлого и настоящего и с позиций его развития в будущем, то есть ставить их перед необходимостью постоянной компетентной работы по планированию, прогнозированию, модернизации и обновлению продукции.

Цель модели жизненного цикла правильно определить набор стратегий бизнеса для каждого этапа существования товара на рынке.

В рыночной экономике также широко используются и портфельные модели стратегического планирования. Например, матрица БКГ – Бостонской консультационной группы (рисунок 2.2).

В модели используются две переменные: относительная доля рынка (отношение между собственной абсолютной долей рынка и общей величиной рынка) и темп роста рынка. На основе этих критериев строится

матрица выбора стратегии, на которую наносятся различные бизнес-линии предприятия.

Каждый из четырех квадратов матрицы предполагает различную ситуацию, требующую отдельного подхода, с точки зрения финансирования. Матрица позволяет выделить виды товаров в зависимости от их значимости для предприятия, которым были даны емкие маркетинговые названия, являющиеся на данный момент общепринятыми. Данная модель позволяет стратегически планировать выпуск продукции и будущем.

«Дойные коровы» товары, способные дать больше денег, чем требуется для поддержания собственной доли рынка. Являются источником финансирования для развития диверсификации и исследований, требуют выборочного инвестирования.

«Звезды» товары-лидеры на быстро растущем рынке. Требуют значительных средств для создания позиции лидера. Благодаря своей конкурентоспособности могут дать значительные прибыли. Могут сменить «Дойных коров».

«Собаки» («неудачники», «мертвый груз») обычно неконкурентоспособные товары, либо требующие больших издержек, поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, особенно, когда рыночная борьба уже завершена.

«Знаки вопроса» («дикие кошки», «трудновоспитуемые дети»). Жизнеспособность данной группы товаров неизвестна, то есть при определенных условиях они могут стать либо «звездой», в которую надо вкладывать средства, либо «собакой», которую необходимо снимать с производства. Бесспорным преимуществом данной модели является составление стратегических планов.

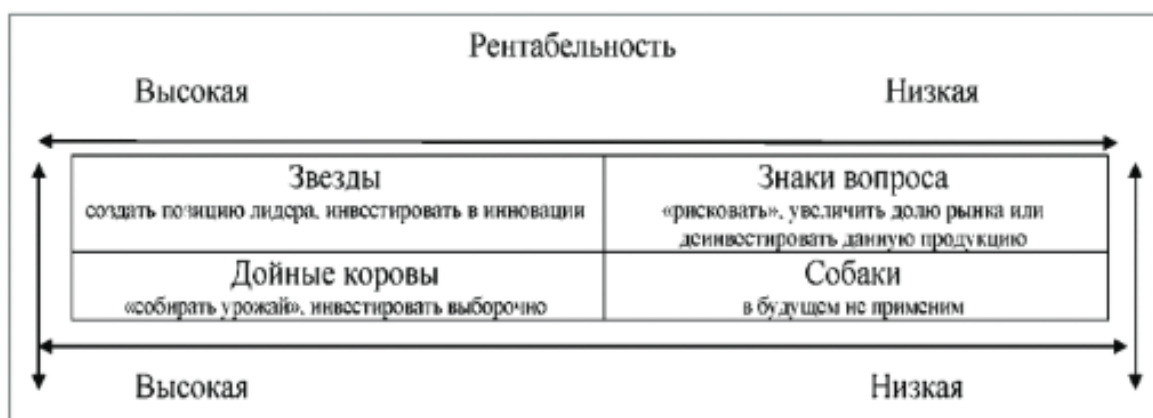


Рисунок 2.2 – Матрица БКГ

Модель Мак-Кинси «7С» также можно отнести к модели стратегического планирования. Модель Мак-Кинси «7С» является способом выявления факторов предприятия, которые оказывают влияние на его развитие в будущем. Данная модель включает в себя следующий набор факторов, обеспечивающих стратегическое планирование (рисунок 2.3):

- стратегия (strategy);
- сумма навыков (skills);
- совместные ценности (shared values);
- структура управления (structure);
- системы (systems);
- сотрудники предприятия (staff);
- стиль (style).



Рисунок 2.3 – Модель Мак-Кинси

Стратегия или набор стратегий подсказывает предприятию, как оно должно приспосабливаться к окружающей среде и использовать свои внутренние возможности. Оценка суммы навыков помогает решить, какими компетенциями обладает фирма для соответствующего стратегического развития.

Модель «7С» позволяет учитывать:

- организационную структуру предприятия;
- производственный, управленческий, логистический процесс;
- компетенции сотрудников;
- стиль управления на предприятии.

Но так как данная модель основана на человеческих отношениях и личных потребностях сотрудников фирмы, то четкой стратегии добиться очень трудно.

Модель структуры рыночного потенциала предприятия. Рассмотрим рисунок 2.4.

Блок системы управления: Р – планирование, О – организация, S – стимулирование, С – контроль.

Блок деятельности персонала: А – аналитическая, G – производственная, R – коммуникационная.

Блок ресурсов: L – трудовые, I – информационные, К – финансовые, М – материальные.

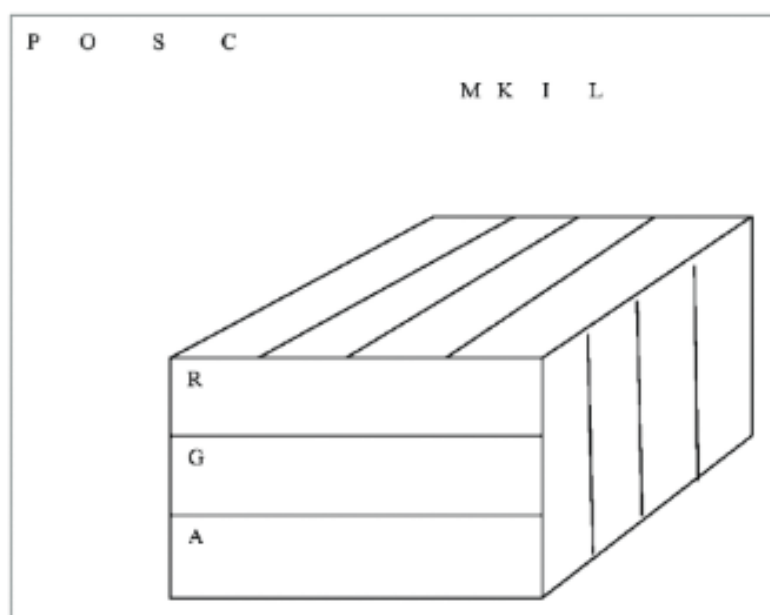


Рисунок 2.4 – Модель структуры рыночного потенциала предприятия

Определение структуры рыночного потенциала предприятия является необходимым этапом стратегического планирования. Определив модель рыночного потенциала предприятия, мы охватываем его основные стратегические компоненты: ресурсы, маркетинг и управление. В результате пересечения этих областей четко определяются функциональные области, которые охватывают все внутрифирменные процессы (например, аналитическая деятельность в области финансовых ресурсов) и помогают в стратегическом планировании.

В последние несколько лет мировая экономическая наука переживает крушение очередной парадигмы, на основе которой уже невозможно с достаточной степенью надежности прогнозировать будущее.

Экономика индивидуальных услуг, в отличие от экономики массового производства, сталкивает компании со стремительно меняющимся рынком [41].



Рисунок 2.5 – Модель разделения предприятия по сферам деятельности

Поэтому предприятиям необходимо применять заранее спроектированную гибкость для адаптации к неопределенной и зачастую непрогнозируемой внешней и внутренней среде [21].

В условиях жесткой конкуренции за позиции на рынке все большее значение приобретает процесс разработки и реализации инновационной стратегии. Определяющей характеристикой, влияющей на конкурентоспособность предприятия, в частности пищевой промышленности, становится скорость появления новых видов продукции и освоения новых участков производства.

Компания должна быть полностью ориентирована на принцип MTM (minimal timetomarket), то есть продукт должен появиться на рынке в нужное время, в противном случае он может оказаться невостребованным.

Производственные корпорации и промышленные группы, имеющие в своем распоряжении большие производственные мощности и значительные оборотные средства, в состоянии справиться с поставленной выше задачей самостоятельно. Однако для успешной деятельности необходимо эффективное расходование ресурсов, поэтому организация нуждается не только в оценке эффективности проекта и разработке механизма его финансирования, но и в стратегическом планировании.

Изменения, происходящие в окружающей предприятие среде, требуют постоянного обновления принципов стратегического планирования, что мы проанализировали в предыдущем разделе, связанных с анализом и прогнозированием процессов и явлений, происходящих в окружении организации, и разработке адекватных реакций на возможные воздействия [23]. Такого рода целевые установки сместились в область обеспечения стабильного развития в долгосрочной перспективе.

Оценка стратегии инновационного развития представляет собой сложную задачу, решение которой напрямую зависит от сбалансированной системы внутренних и внешних факторов. Существующие методики стратегического планирования не учитывают во взаимосвязи все факторы, которые могут повлиять на направление инновационного развития. Эти инструменты имеют достаточно ограниченную область применения, поэтому ни один из этих методов не может быть положен в основу системы формирования эффективной стратегии инновационного развития, которая должна обеспечить достаточный уровень конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим более подробно некоторые классические модели стратегического анализа.

1. Модель BCG основана на условных допущениях (например, чем больше доля рынка, тем сильнее позиция фирмы). Применение данной модели не оправдано в отраслях с незначительными объемами производства. Кроме того, модель BCG совершенно исключает из анализа возможность появления нового продукта, так как основные параметры, определяющие направления деятельности предприятия на матрице, совершенно исключают возможность адекватного отражения на ней последствий инновационной деятельности.

2. Модель направленной политики Shell/DMP аналогична матрице McKinsey. Она не позволяет сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям из-за сильной привязанности переменных к отрасли. При этом очень сложно определить удельные веса переменных и их значимость.

4. Модель Hofer/Schendel основана на постулате, что жизненные циклы всех видов бизнеса схожи, а жизненный цикл рынка можно описать классической кривой. Стратегии, основанные на такой приоритетности, достаточно условны, поэтому не могут рассматриваться как основа стратегического планирования.

5. Модель ADL/LC аналогична модели Hofer/Schendel: любая фирма имеет жизненный цикл, описываемый классической кривой, на который она повлиять не может. Кроме того, в модели не учитывается структура конкуренции.

6. Интегрированная инновационная модель Сумадипа – Саркара является новейшей разработкой в области стратегического маркетинга. Данная модель вобрала в себя достоинства и минимизировала недостатки всех вышеописанных моделей. В отличие от них С. Саркар утверждает, что настоящая инновация, по сути, создает новый рынок с низкой конкуренцией, прочее же не инновация, а дифференцирование.

Таким образом, видно, что описанные инструменты и методы (все, кроме интегрированной инновационной модели Сумадипа – Саркара) основаны исключительно на принципе экономии на масштабе. Тенденции современного экономического развития таковы, что более высокий уровень конкурентоспособности обеспечивается новыми качественными характеристиками (инновациями) продукции, а не только уровнем дохода и нормой прибыли. Поэтому эффективность прогнозов, основанных исключительно на выводах из данных моделей, снижается. В этой связи перед предприятием остро встает задача применения такого инструмента стратегического планирования и управления, который мог бы связать в одну модель все аспекты деятельности, а также результаты предпринятых действий.

И. Ансофф утверждал, что выбираемый метод должен варьироваться в зависимости от степени турбуленции внешней среды, с которой сталкивается организация. При этом он выделял следующие требования к стратегическому анализу, который должен:

1) оценивать совместные эффекты (синергизм), связанные с новым продуктом и/или рынком;

2) выделять варианты, в которых фирма имеет неоспоримые конкурентные преимущества;

3) позволять работать с вектором потенциально несовместимых целей;

4) оценивать долгосрочный потенциал проектов, даже если расчеты потоков денежных средств не являются вполне надежными. Открытие

феномена реальных опционов в середине 1980 х годов корреспондирует вышеописанным требованиям, а также современным тенденциям развития экономики и бизнеса, связанным с обострением конкуренции за счет глобализации и ускоренного роста технического прогресса. Кроме того, даже в традиционных отраслях компании стран с переходной экономикой столкнулись с непредсказуемой внешней средой, в которой невозможно предвидеть не только действия конкурентов (не сформировалась культурная среда бизнеса), но и регулирующие шаги властей (а также их поведение). Сказанное здесь относится и к России.

Одним из инструментов стратегического планирования можно рассматривать *реальный опцион*. Реальный опцион является возможностью менеджера использовать гибкость, встроенную в любые решения компании, как способ управления риском. Теория финансов вкладывает в понятие риска неожиданные положительные и отрицательные результаты. Такое понимание риска адекватно моделированию роста, а тогда и стратегическому менеджменту.

Термин «реальный опцион» (real option) введен Стюартом по аналогии с обычным (финансовым) опционом в контексте анализа финансовой политики фирмы. Основанием для аналогии послужила общая для всех опционов (финансовых и реальных) черта – право без обязанности или (как вариант) возможность без необходимости.

Почти невозможно дать короткое и исчерпывающее определение реального опциона. Реальный опцион является возможностью (или правом) принять некоторое управленческое решение в будущем. При этом предполагается наличие двух условий:

1) опцион должен быть «заготовлен» с самого начала, при этом он должен быть связан с необратимыми (по крайней мере, частично) затратами.

2) будущая ситуация является непредсказуемой, но реальный опцион должен давать возможность «хороших» управленческих решений в любом случае, именно поэтому его следует применять в стратегическом планировании.

Таким образом, реальным опционом называется возможность принятия гибких решений в условиях неопределенности. Реальные опционы, в таком широком смысле понимания, встречаются буквально повсюду и эффективно используются многими менеджерами как инструмент активного управления, в том числе и стоимостью компаний или инвестиционных проектов, рисками и даже военными действиями.

Отдельные ученые определяют реальный опцион как совокупность вариантов управленческих решений, которая учитывает возможное изменение факторов данных решений во времени, что позволяет выбрать более целесообразное из них.

Реальный опцион одновременно может представлять собой:

- 1) фактически существующий феномен, используемый менеджерами подчас просто интуитивно;
- 2) мощный понятийный аппарат разработки и принятия стратегических решений;
- 3) способ уточнения чистой приведенной ценности проекта (NPV) при его анализе, позволяющий в ряде случаев более адекватно оценивать реальные активы и управлять ими.

С определенной точки зрения можно сказать, что реальные опционы – это результат развития DCF-подхода (Discounted Cash Flows), поскольку он базируется на представлении о ценности проекта как приведенной стоимости его денежных потоков.

Применение реальных опционов представляет собой современную концепцию активного стратегического менеджмента. Компании используют реальные опционы в качестве основного подхода для достижения своих стратегических целей и приобретения конкурентных преимуществ в неопределенной среде. Использование реальных опционов для приспособления и роста в неопределенной среде – как в коммерческих, так и в некоммерческих организациях – меняет представление о требованиях, предъявляемых к руководителю.

Без знания перспектив отрасли/технологии, способов формирования рынка и создания каналов продвижения, маневрирования в использовании уникальных ресурсов и преимуществ размышления о гибкости будут носить чрезвычайно плоский характер. С использованием этого аппарата можно решать многие практические задачи, конструируя опционы и встраивая их в стратегические проекты развития.

Реализация стратегии практически всегда подразумевает последовательное принятие важных управленческих решений. Одни управленческие решения принимаются немедленно, другие преднамеренно откладываются, с тем чтобы менеджеры имели возможность оптимизировать решения с учетом развития событий.

Как известно, в условиях обострения конкуренции и глобализации бизнеса любое предприятие-малое, среднее, крупное – должно видеть свои перспективы, а для этого необходимо разработать и реализовать

стратегию инновационного развития, что предполагает создание некой модели, отражающей процесс стратегического планирования.

Применяемые сегодня методы стратегического анализа не учитывают последствия инновационной деятельности. В этом случае концепция реальных опционов, находящаяся на стыке экономики, математики и права, в настоящее время имеет огромный потенциал. Освоение и применение этого потенциала сопоставимо по масштабу и сложности решаемых задач с тем, что несло в свое время освоение экономистами математического программирования.

Рассматривая инновационный инструмент стратегического анализа – реальный опцион, мы пришли к выводу о необходимости использования таких срочных финансовых инструментов как фьючерс и форвард в стратегическом планировании предприятия. При этом мы предлагаем их использовать как права на управленческие решения в будущем, определенные сегодня в стратегическом плане. Закладывая в стратегический план «форвард», мы имеем в виду управленческие решения (в будущем) внутри фирмы, организации, компании. Тогда как, используя в качестве инструмента стратегического планирования фьючерс, – права менеджеров на взаимоотношения с внешней средой.

Стратегический анализ с элементами прав на те или иные заранее определенные управленческие решения в будущем гарантирует стабильность развития хозяйственной деятельности предприятия в целом и упорядочение управленческих отношений.

Стратегическое планирование связано с принятием основополагающих финансовых решений, например, реорганизации бизнеса (приобретение еще одного предприятия, закрытие предприятия и т.д.) и инвестиционных решений. Степень детализации в таких стратегических планах довольно невысока. Количество, содержание этапов составления и форма стратегического плана могут существенно отличаться и зависят от многих факторов, например формы собственности, отраслевой принадлежности и размеров.

В нашей стране в условиях нестабильности и неорганизованности экономики стратегические планы, как правило, разрабатываются на период три года.

В процессе *перспективного финансового планирования* установки, сделанные в стратегическом планировании, получают экономическое обоснование и уточнение.

Перспективный финансовый план предприятия (составляется на три года и более); он определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, связан с постановкой целей и задач предприятия, а также с поддержанием взаимоотношений с внешней средой. Перспективный финансовый план предприятия содержит прогнозную отчетность (проформы, *Pro forma*): прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Прогнозная отчетность является одним из самых удобных способов обобщения различных хозяйственных событий, возникновение которых ожидается в будущем. Она служит тем необходимым минимумом информации, которая необходима для принятия управленческих решений и базой для разработки более детализированных планов (бюджетов) предприятия в целом [37].

Тогда как *бизнес-планирование* объединяет в единую систему перспективное и текущее планирование. Бизнес-план – это документ, представляющий собой результат исследования основных сторон деятельности предприятия и позволяющий его менеджменту определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса [32].

Бизнес-план можно трактовать как:

- инструмент стратегического планирования (формирования концепции развития бизнеса),
- отдельный элемент инвестиционного проекта предприятия,
- инструмент оперативного управления бизнесом.

Бизнес-план имеет четко очерченный горизонт планирования, т.е. временной интервал, в пределах которого должны быть решены определенные бизнес-задачи. Как правило, бизнес-план (как инструмент формирования концепции развития бизнеса) составляется на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие периоды.

Бюджетирование как текущее финансовое планирование осуществляется на основе показателей долгосрочного плана. В бюджетировании применяются более точные по сравнению с перспективным финансовым планированием методы расчетов [47].

В бюджетах определяются конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, последовательности и сроки совершения операций на бюджетный период (как правило, год). Основными бюджетами являются прогноз баланса, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

Оперативное финансовое планирование заключается:

– в разработке и доведения до исполнителей бюджетов, платежного календаря и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности,

– в умении эффективного управления оборотным капиталом (денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью.

Инфраструктура процесса финансового планирования предприятия (рисунок 2.6) включает четыре обязательных условия (компонента).



Рисунок 2.6 – Инфраструктура процесса долгосрочного финансового планирования предприятия

Основой финансового планирования как основной части стратегического планирования на предприятии является составление финансовых прогнозов. Прогнозирование всегда предшествует планированию и бюджетированию и имеет своей целью снижение риска при принятии управленческих решений. В отличие от планирования финансовое прогнозирование не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Методы прогнозирования делятся на две большие группы:

1. Качественные методы:

- Метод Дельфи (метод экспертных оценок).
- Мнения специалистов.
- Голосование (упорядоченный опрос) торговых агентов.
- Изучение покупателей.

2. Количественные методы:

Прогнозирование на основе данных прошлых периодов:

- скользящее среднее,
- классическая декомпозиция,
- анализ трендов,
- анализ временных рядов,
- экспоненциальное сглаживание.

Причинно-следственное прогнозирование (регрессионный анализ):

- простая регрессия,
- множественная регрессия,
- эконометрическое моделирование.

Процесс прогнозирования включает в себя шесть основных этапов, показанных на рисунке 2.7.

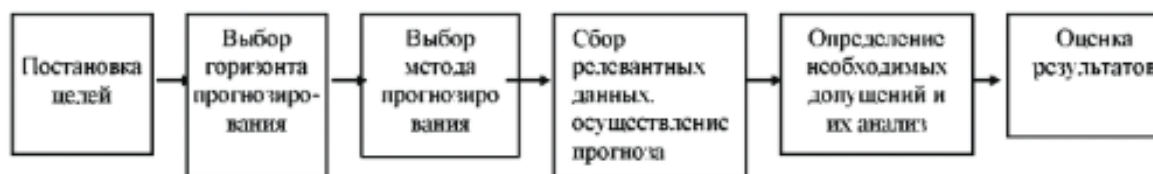


Рисунок 2.7 Стадии прогнозирования

К основным методам и моделям долгосрочного финансового планирования относятся:

- аналитические (метод процентных изменений);
- эконометрические (корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование временных рядов и др.);
- математические (различные модели и методы оптимизации).

Модели могут сильно отличаться по сложности, но почти все из них будут включать следующие элементы:

- прогноз объема продаж;
- прогнозные отчеты;
- планирование активов;
- планирование источников финансирования;
- регулирующий элемент (переменная) – «пробка»;
- предположения об экономической среде [16].

Наибольшее распространение получили *аналитические методы планирования*, основанные на процентных зависимостях. Сущность таких моделей заключается в анализе взаимосвязей между ожидаемым объемом продаж предприятия, а также активами и финансированием, необходимыми для его реализации. В результате такой модели разрабатывается прогнозный баланс, план прибылей и убытков и план движения денежных средств.

Важным моментом данного метода является использование компенсирующей переменной – «клапана» («пробки»). Под ней понимается определенный источник внешнего финансирования, к которому можно прибегнуть в случае недостатка финансовых ресурсов, либо направления использования средств в случае их избытка.

Например, предприятие с большим количеством инвестиционных возможностей и ограниченными денежными потоками может получить дополнительный собственный или заемный капитал. Другие предприятия с небольшими возможностями роста и значительными притоками денежных средств могут получить излишек и, например, выплатить дополнительные дивиденды акционерам, расширить бизнес, определив новую стратегию развития. В первом случае компенсирующей переменной является внешнее финансирование, а во втором дивидендные выплаты и пр.

План должен учитывать состояние и прогноз внешней экономической среды для выбранного временного горизонта. К наиболее важным предположениям относятся прогнозы значений процентных и налоговых ставок, а также уровень инфляции.

При использовании метода процентной зависимости от объема продаж можно рассчитать *потребность в дополнительном внешнем финансировании (EFN)* по следующей формуле:

$$EFN = (A_S - L_S) \frac{S_1 - S_0}{S_0} - (EBIT \frac{S_1}{S_0} - Int)(1 - t)(1 - PR) \quad (2.1)$$

где A_S – активы баланса, которые меняются в зависимости от объема продаж;

L_S – пассивы баланса, которые меняются в зависимости от объема продаж;

S_1 – прогнозируемый объем продаж;

S_0 – фактический объем продаж;

Int – ставка процентов к уплате;

t – ставка налога на прибыль;

PR – коэффициент дивидендных выплат (постоянная величина).

При этом коэффициент дивидендных выплат (PR), то есть доля дохода, расходуемая на выплату дивидендов, рассчитывается по формуле:

$$PR = 1 - RR = \frac{DIV}{EPS} \quad (2.2)$$

где EPS – доход на акцию;

DIV – дивиденд на акцию;

RR – коэффициент реинвестирования.

При прочих неизменных условиях, чем выше темпы роста продаж или активов, тем больше будет потребность во внешнем финансировании.

В моделях может использоваться предположение, что активы являются фиксированным процентом продаж. Однако данное допущение является во многих случаях неподходящим. Если оборудование предприятия загружено на 100% мощности, тогда наращивание объемов реализации требует увеличения внеоборотных активов [16]. Но на практике часто существует избыток производственных мощностей, и производство может быть увеличено, например, за счет дозагрузки имеющегося оборудования.

Существует прямая связь между ростом предприятия и внешним финансированием. Эта взаимосвязь выражается с помощью специальных показателей:

- коэффициента внутреннего роста,
- коэффициента устойчивого роста.

Коэффициент внутреннего роста – это максимальный темп роста, который предприятие может достигнуть без внешнего финансирования. Другими словами, предприятие может обеспечить подобный рост, используя только внутренние источники финансирования.

Формула для определения коэффициента внутреннего роста имеет следующий вид:

$$g_{\text{внутр}} = \frac{ROA * RR}{1 - ROA * RR} \quad (2.3)$$

где ROA – чистая рентабельность активов (Чистая прибыль / Активы);

RR – коэффициент реинвестирования (капитализации) прибыли.

Коэффициент устойчивого роста показывает максимальный темп

роста, который предприятие может поддерживать без увеличения финансового рычага. Его значение может быть вычислено по формуле

$$g_{уст.} = \frac{ROE * RR}{1 - ROE * RR} \quad (2.4)$$

где ROE – чистая рентабельность собственного капитала.
или

$$g_{уст.} = \frac{ROS * (1 - PR) * (1 + D / E)}{\frac{A}{S} - ROS * (1 - PR) * (1 + D / E)} \quad (2.5)$$

где ROS – чистая рентабельность продаж (Чистая прибыль / Выручка);
 PR – коэффициент выплаты дивидендов;
 D/E – финансовый рычаг (Заемный капитал / Собственный капитал);
 A/S – капиталоемкость (Актив / Выручка).

Определяющие факторы роста. В соответствии с формулой Дюпона рентабельность собственного капитала ROE может быть разложена на различные компоненты:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Актив}} * \frac{\text{Актив}}{\text{Собственный капитал}} = ROS * TAT * EM \quad (2.6)$$

Эта формула устанавливает взаимосвязь между рентабельностью собственного капитала и основными финансовыми показателями предприятия: чистой рентабельностью продаж (ROS), оборачиваемостью активов (TAT) и мультипликатором собственного капитала (*equity multiplier*, EM).

Тогда из модели Хиггинса (формулы (2.4) или (2.5)) следует, что все, что увеличивает ROE , будет оказывать аналогичное влияние на значение коэффициента устойчивого роста. Нетрудно заметить, что увеличение коэффициента реинвестирования будет давать такой же эффект.

Отсюда следует вывод, что способность предприятия к устойчивому росту зависит напрямую от четырех факторов:

1. Чистая рентабельность продаж (показывает производственную эффективность).
2. Дивидендная политика (измеряется коэффициентом реинвестирования).
3. Финансовая политика (измеряется финансовым рычагом).

4. Оборачиваемость активов (показывает эффективность использования активов).

При этом если предприятие не желает выпускать новых акций и ее чистая рентабельность продаж, политика выплаты дивидендов, финансовая политика и оборачиваемость активов неизменны, то существует только один возможный коэффициент роста.

Коэффициент устойчивого роста используется для:

- расчета возможностей достижения согласованности различных целей предприятия,
- определения осуществимости запланированного темпа роста.

Если объемы продаж растут большими темпами, чем рекомендует коэффициент устойчивого роста, то предприятие должно увеличить следующие показатели: чистую рентабельность продаж, оборачиваемость активов, финансовый рычаг, коэффициент реинвестирования; либо выпустить новые акции.

Как видим, финансовые показатели легко просчитываются и их следует рассматривать в качестве инструментов стратегического планирования.

Одной из важнейших задач долгосрочного и стратегического финансового планирования является прогнозирование стабильности деятельности предприятия с позиции долгосрочной перспективы. Такая задача связана, прежде всего, с прогнозной оценкой общей финансовой устойчивости предприятия, которая характеризуется соотношением собственных и заемных средств. Так, если прогнозная структура «собственный капитал – заемный капитал» имеет значительный перекос в сторону долга, предприятие может обанкротиться, поскольку несколько кредиторов одновременно могут потребовать свои деньги обратно в «неудобное» время.

Прогнозная оценка финансовой устойчивости предприятия включает ряд показателей: коэффициент автономии (E/A), финансовый рычаг (D/E), коэффициент финансовой зависимости (D/A), коэффициент покрытия процентов прибылью (TIE), «Покрытие постоянных финансовых расходов» (FCC).

Такие коэффициенты, рассчитанные по пассиву прогнозного баланса, являются основными при оценке финансовой устойчивости предприятия. Также для оценки прогнозной ликвидности предприятия проводятся дополнительные расчеты: статьи прогнозного актива баланса группируются по степени убывания ликвидности, а пассива баланса – по степени срочности оплаты. При определении прогнозной ликвидности баланса группы актива

и пассива сопоставляются между собой. Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие соотношения групп активов и обязательств: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

В мировой практике выработано несколько *походов прогнозирования банкротства*:

1. *Формализованные критерии* – это система финансовых коэффициентов, уровень и динамика которых в комплексе может дать основания для выводов о вероятном наступлении банкротства. В нашей стране количественные критерии определения неудовлетворительной структуры баланса неплатежеспособного предприятия содержатся в постановлении Правительства РФ от 20.05.1994 № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий». К ним относятся коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности.

2. *Неформализованные критерии* – это характеристики ухудшающегося финансового состояния, часто не имеющие количественного измерения. Такие критерии содержатся, например:

- в *Рекомендациях Комитета по обобщению практики аудита Великобритании*, включающих перечень критических показателей для оценки возможного банкротства организаций. На их основе разработана двухуровневая система показателей.

- *A-модели*, разработанной Д. Аргенти. Модель используется для прогнозирования высокого уровня финансового риска и риска банкротства; основана на учете субъективных суждений участников процесса кредитования.

3. *Расчет комплексного показателя.*

Z-счет Альтмана. Известны двухфакторная, пятифакторная и семифакторная модели прогнозирования банкротства компаний, разработанные американскими специалистами во главе с Э. Альтманом.

Двухфакторная модель:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \frac{\text{Оборотный капитал}}{\text{Краткосрочные обязательства}} + 0,0579 \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Активы}}. \quad (2.7)$$

При прочих равных условиях вероятность банкротства тем меньше, чем больше коэффициент текущей ликвидности и меньше коэффициент финансовой зависимости.

Для компаний, у которых $Z = 0$, вероятность банкротства = 50%. Если $Z < 0$, то вероятность банкротства меньше 50% и далее снижается по мере уменьшения Z . Если $Z > 0$, то вероятность банкротства больше 50% и возрастает с ростом Z .

Пятифакторная модель:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,99X_5, \quad (2.8)$$

где $X_1 = (\text{Оборотный капитал} / \text{Активы});$

$X_2 = (\text{Нераспределенная прибыль} / \text{Активы});$

$X_3 = (\text{Прибыль до выплаты процентов и налогов} / \text{Активы});$

$X_4 = (\text{Собственный капитал по рыночной стоимости} / \text{Заемный капитал});$

$X_5 = \text{Объем продаж} / \text{Активы}.$

Полученное значение сравнивают с данными таблицы (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Вероятность возникновения банкротства

Полученное значение	Вероятность банкротства
Меньше 1,8	Очень высокая
От 1,81 до 2,7	Высокая
От 2,8 до 2,9	Низкая
Более 3	Очень низкая

Семифакторная модель Э. Альтмана включает следующие показатели: рентабельность активов, динамика прибыли, коэффициент покрытия процентов прибылью, кумулятивная прибыльность, коэффициент покрытия (текущей ликвидности), коэффициент автономии, совокупные активы. Однако применение этой модели затруднено из-за сложности получения информации внешними пользователями.

В целом, критическое значение Z следует воспринимать как сигнал опасности, анализировать причины неудовлетворительного положения и устранять их.

Коэффициент У. Бивера – это отношение величины денежного потока предприятия к общей величине задолженности. Его значения показаны в таблице 2.3.

Коэффициент Чессера позволяет оценить не только вероятность риска банкротства, но и вероятность невыполнения обязательств по погашению задолженности по кредитам. Чем ближе значение данного показателя к нулю, тем устойчивее финансовое состояние анализируемого предприятия.

Прогнозирование банкротства с помощью методики У. Бивера

Показатель	Порядок расчета	Значение показателя		
		Для благополучных компаний	За 5 лет до банкротства	За 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	Чистая прибыль + Амортизация Заемный капитал	0,4-0,45	0,17	0,15

Расчет коэффициента Чессера осуществляется по формуле:

$$P = \frac{1}{1 + e^{-y}}, \quad (2.9)$$

где e – основание натурального логарифма (2,718281828);

$$y = -2,0434 - 5,24X_1 + 0,0053X_2 - 6,6507X_3 + 4,4009X_4 - 0,0791X_5 - 0,102X_6;$$

X_1 = (Денежные средства и легко реализуемые ценные бумаги) / Активы;

X_2 = Выручка / (Денежные средства и легко реализуемые ценные бумаги);

X_3 = Доходы / Активы;

X_4 = Заемный капитал / Активы;

X_5 = Собственный капитал / Чистые активы;

X_6 = Оборотные средства / Выручка.

Финансовое положение предприятия считается удовлетворительным, если значение коэффициента составляет менее 0,5.

Коэффициент Фулмера рассчитывается по формуле:

$$H = 5,528 * V_1 + 0,212 * V_2 + 0,073 * V_3 + 1,270 * V_4 - 0,120 * V_5 + 2,335 * V_6 + 0,575 * V_7 + 1,083 * V_8 + 0,894 * V_9 - 6,075, \quad (2.10)$$

где V_1 = Нераспределенная прибыль / Активы,

V_2 = Выручка / Активы,

V_3 = Прибыль до выплаты налогов / Активы,

V_4 = Денежный поток / Заемный капитал,

V_5 = Заемный капитал / Активы,

V_6 = Краткосрочные обязательства / Активы,

V_7 = Материальные активы / Активы,

V_8 = Оборотный капитал / Заемный капитал,

V_9 = Прибыль до выплаты процентов и налогов / Выплаченные проценты.

Банкротство считается неизбежным при $H < 0$.

Имеется также ряд отечественных разработок модели Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова, С. Кромонава и др.

Модели прогнозирования финансовой устойчивости и банкротства могут применяться как для внутренних целей предприятия, так и анализа их бизнес-рисков деловыми партнерами – коммерческими банками, инвестиционными компаниями, поставщиками, партнерами по бизнесу и пр. Вместе с тем, будучи полезным инструментом, диагностика банкротства на базе факторных моделей имеет ряд недостатков:

– подобные модели не позволяют оценить причины попадания предприятия в «зону неплатежеспособности»;

– нормативное содержание коэффициентов, используемых для рейтинговой оценки, не учитывает отраслевых особенностей предприятий;

– для разных стран, отраслей и т.п. коэффициенты при показателях моделей (константы) будут отличаться.

В этой связи применение подобных моделей требует разумной осторожности [30]. Тем не менее, их применение способствует определению стратегии развития предприятия в будущем.

2.2 Анализ бизнес-портфеля

Анализ портфеля бизнесов просто необходим в стратегическом менеджменте. Портфель как целое отличается от отдельных его составляющих и является основой стратегического планирования.

Обычно выделяют шесть шагов проведения анализа портфеля бизнесов:

1. Выбор уровней (уровень отдельного продукта – верхний уровень организации).

2. Фиксация единиц анализа – стратегических единиц бизнеса (СЕБ) с целью размещения их на матрицах анализа портфеля.

3. Определение параметров матриц анализа портфеля бизнесов. Например, при исследовании привлекательности отрасли переменными параметрами могут быть: размер и емкость рынка, прибыльность, темп

роста рынка; влияние инфляции, доля рынка, лидерство в качестве, издержки, насколько рынок распространен (местный, региональный, мировой и т.д.); очень важен выбор единиц измерения параметров.

4. Сбор и анализ данных по таким показателям как: привлекательность отрасли (положительные и отрицательные характерные черты, степень риска, доходность); конкурентная позиция организации в отрасли (по ключевым характеристикам конкурентоспособности); возможности и угрозы; ресурсы и квалификация персонала.

5. Построение и анализ матриц портфеля бизнесов с учетом различных сценариев (экстраполяция существующих тенденций; благоприятный сценарий, катастрофа, развитие).

Производится оценка общего прогнозируемого портфеля бизнесов:

- включает ли портфель достаточное их количество;
- насколько рентабелен портфель;
- много ли в портфеле слабых бизнесов;
- насколько уязвим портфель;
- есть в портфеле стабильно доходные и инновационные продукты;
- порождает ли портфель проблемы и неясности.

6. Формирование желаемого портфеля.

С целью анализа портфеля используются следующие матрицы:

- Матрица «рост – доля рынка».
- Матрица «привлекательность отрасли – конкурентная позиция».

2.3 Виды стратегического анализа

Цели и основные этапы портфельного анализа. Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

Портфель предприятия, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных 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/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.

Целью портфельного анализа является согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1. Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2. Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

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

4. 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 важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
- матрица McKinsey, или «экран бизнеса».

Матрица БКГ. 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»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных бизнесов 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 предпри-

ятие, 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 бизнесов (отдельных продуктов) на четыре различные группы (рисунок 2.8).

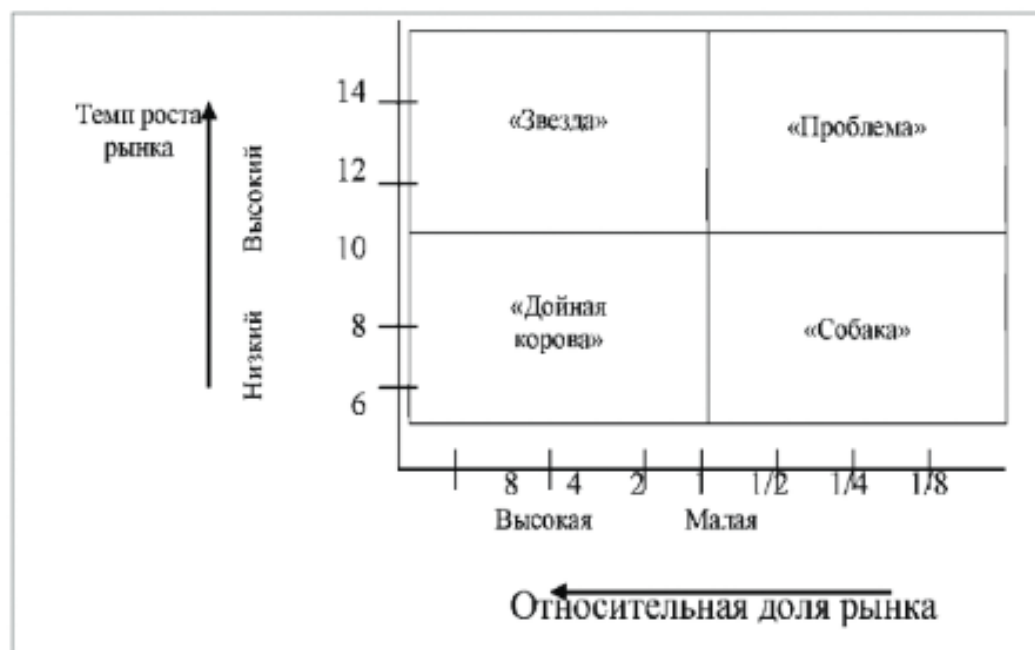


Рисунок 2.8 – Матрица «рост / доля рынка»
Бостонской консультационной группы

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

В основе матрицы БКГ лежат два предложения:

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:

- «Проблемы» (быстрый рост / малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, 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.

- «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.

- «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».

- «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 – деинвестирование 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 можно выделить следующие траектории (сценарии) развития (рисунок 2.9).

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

- «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».



Рисунок 2.9 – Основные сценарии развития

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

- «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 таблице 2.4.

Таблица 2.4

Рекомендации БКГ

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

Матрица McKinsey. Данная матрица разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рисунок 2.10).

Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

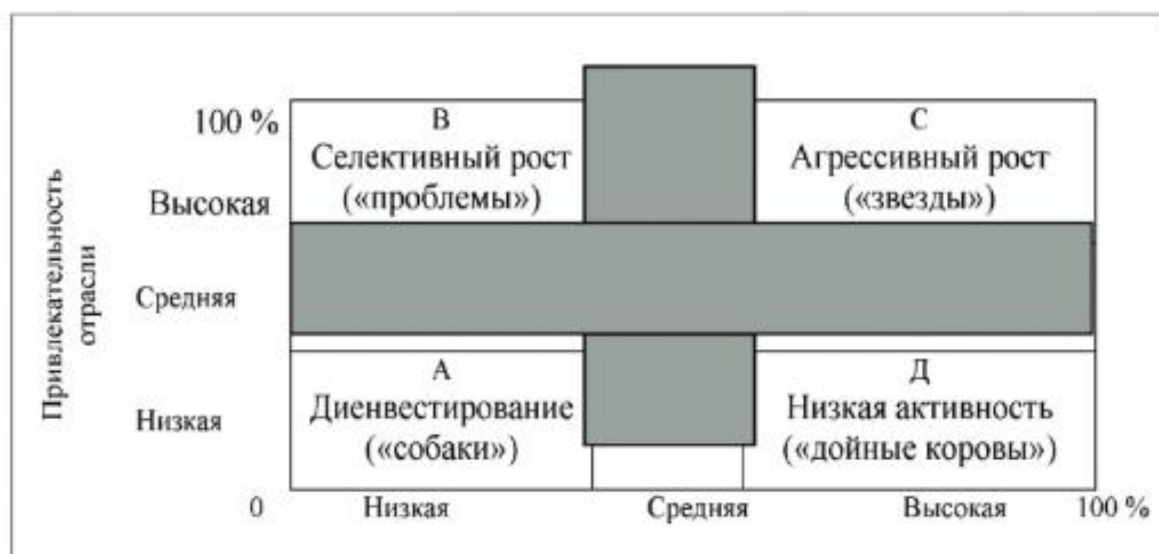


Рисунок 2.10 – Матрица McKinsey

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рекомендации матрицы McKinsey 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 утраченную позицию*. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице McKinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе можно назвать следующие:

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

- субъективность оценок;

- статичный характер модели;

- слишком общий характер рекомендаций. Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ [49].

Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11 – «Цепочка ценностей» Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании М. Портера – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно-необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

- *основная* – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;
- *вспомогательная* – обеспечивающая основные процессы.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг.

Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями.

Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

Пример. Эффективная увязка процессов продажи, производства продукта и закупок позволяет снизить величину запасов как сырья, так и готового товара. Закупка дорогого, но более совершенного оборудования в конечном итоге приводит к снижению издержек производства и улучшению качества продукции.

Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи.

Значение и цели внутреннего анализа. При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем [25].

По сути, анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации, стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

Принципы внутреннего анализа. В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- *системность* – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- *комплексность* – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;
- *сопоставимость* – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- *уникальность или цели специфики предприятия*

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации это **SWOT-подход**, но только в части **SW**, т.е. с позиции сильных и слабых сторон организации (таблица 2.5).

Таблица 2.5

SW-подход к анализу внутренних ресурсов организации

		Внутренняя среда организации	
		Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Внешняя среда организации	Возможности (Opportunities)	SO	WO
	Угрозы (Threats)	ST	WT

Управленческие цели **традиционного SW-подхода** очевидны: **сильные стороны** как хороший ресурс организации **сохранить** и постараться дополнительно **усилить**; а **слабые стороны**, т.е. плохой внутренний ресурс **устранить**.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как «кирпичики» для построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, «ликвидировать как класс, который для данной организации является вредным и чуждым».

Предлагается стратегический **SNW-анализ**:

SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

- *S – Strength* – сильная позиция (сторона),
- *N – Neutral* – нейтральная позиция,
- *W – Weakness* – слабая позиция (сторона).

Таким образом, при *SNW*-подходе, или стратегическом *SNW-анализе*, все изложенное про *SW*-подход сохраняется, но при этом еще добавляется особая, нейтральная, *N*-позиция.

Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

В результате получаем:

во-первых, при *SNW*-подходе все достоинства *SW*-подхода остаются в силе;

во-вторых, при *SNW*-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем, кроме одной, ключевым позициям или факторам находится в состоянии *N* (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии *S* (сильная).

Следовательно, *SNW*-подход – это значимое развитие *SW/SWOT*-подхода.

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе *SNW*-подхода предлагается заполнить таблицу 2.6.

В таблице 2.6 все 30 позиций должны быть заполнены по материалам конкретной организации. При этом, разобравшись с логикой и струк-

турой таблицы, можно изменить и количество, и содержание его конкретных позиций в зависимости от конкретной ситуации.

Вместо знака «*t*» следует поставить конкретную цифру, которая определяет исследуемую стратегическую перспективу, т.е. 2 или 3 года, 5 лет и т.д.

Техника работы с таблицей предельно проста. В каждой строке таблицы необходимо поставить только один крестик: или в колонке *S*, или в колонке *N*, или в колонке *W*. «Крестик» означает выбор одной из трех указанных альтернативных позиций.

Причем *альтернатива* – это интегральная качественная оценка соответствующей конкретной позиции внутренней среды организации в данной конкретной ситуации относительно ее ситуационного среднерыночного состояния.

Таблица 2.6

Стратегический *SNW*-анализ внутренней среды

(наименование организации)

на период *t*-летней стратегии организации

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	...			
	Бизнес № <i>m</i>			
3	Организационная структура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухгалтерского учета			
4.3	Финансы как финансовая структура			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт № 1			
	Продукт № 2			
	Продукт № <i>t</i>			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	...			
	Бизнес № <i>m</i>			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
10.3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	На федеральном уровне			
18.2	На уровне субъекта Федерации			
18.3	На уровне местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
...	...			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		<i>S</i> Сильная	<i>N</i> Нейтральная	<i>W</i> Слабая
18.к				
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе			
19.1	С корпоративным			
19.2	С отраслевым			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
26				
27				
28				
29				
30				
...				
<i>N</i>				

Проведение серьезного профессионального стратегического исследования организации по заполнению таблицы 6 может стать первым шагом на пути построения в организации системы эффективного стратегического управления.

Оценка сильных и слабых сторон. *Сильные стороны* – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли [44]. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

Ниже приведен набор факторов, и ключевых вопросов для их анализа в сфере производстве (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Анализ сильных и слабых сторон предприятия в сфере производства

Факторы	Вопросы для анализа
1. Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками	Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям?
2. Система контроля запасов, оборот запасов	Насколько эффективно используются производственные мощности, существуют ли возможности для расширения производственной базы?
3. Местонахождение производства	
4. Экономия от масштаба производства	
5. Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	
6. Степень вертикальной интеграции, чистая продукция, прибыль	Какова отдача от исследований и разработок?
7. Контроль за процессом приготовления продукта	
8. Закупка	Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?
9. Исследования и разработка, инновации	
10. Патенты, торговые марки и аналогичные формы защиты товара	
11. Величина издержек	

Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия дается в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например, от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся).

Пример

Сильные и слабые стороны предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Сильные стороны:						
- наличие оригинальных конструкторских разработок	3				*	
- экономичность эксплуатации	2					*
- небольшие габариты и хорошая маневренность	3			*		
Итого	31					
Слабые стороны:						
- узкий ассортимент продукции, невысокая доля продукции	3				*	
- негибкая ценовая политика	2			*		
- неразвитая сбытовая сеть	2			*		
Итого	24					

Определение главных достоинств. Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

Осязаемые ресурсы – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы,

денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия. *Неосязаемые ресурсы* – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы – специальные знания персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

Пример. Для потребителей большое значение имеют известность торговой марки (кондитерская фабрика «Красный Октябрь»), выгодное местоположение (Галерея Чижова), часы работы (круглосуточные аптеки), высококвалифицированные кадры (сфера услуг) и т.д.

В условиях конкуренции происходит «размывание» уникальных преимуществ предприятия, и со временем они теряют свою силу. С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций:

1. «Отработавшие», которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.

2. «Неперспективные», которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.

3. «Устойчивые» компетенции, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени.

При разработке стратегии необходимо дать обоснованную оценку имеющихся ресурсов и уникальных преимуществ. Ниже приводится перечень ключевых вопросов для их анализа:

- Какими уникальными преимуществами располагает организация в настоящее время, как долго они сохранят свою силу и когда обретут положение отраслевых «стандартов»?
- Каким образом эти преимущества могут быть «защищены», развиты и использованы в рамках стратегии?

- Способно ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в его главные достоинства?

- Учитываются ли уникальные преимущества предприятия в его производственной, сбытовой и научно-технической политике?

Цели внешнего анализа. Основное назначение анализа внешней среды – выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

Внешний анализ является частью *SWOT*-анализа.

SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: *S* – *Strengths* – сильные стороны, *W* – *Weaknesses* (слабые стороны), *O* – *Opportunities* (возможности), *T* – *Threats* (угрозы).

Под *возможностями* понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т. д.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

Факторы внешней среды. Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющие макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рисунке 2.12.

Как показано на рисунке 2.12, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основ-

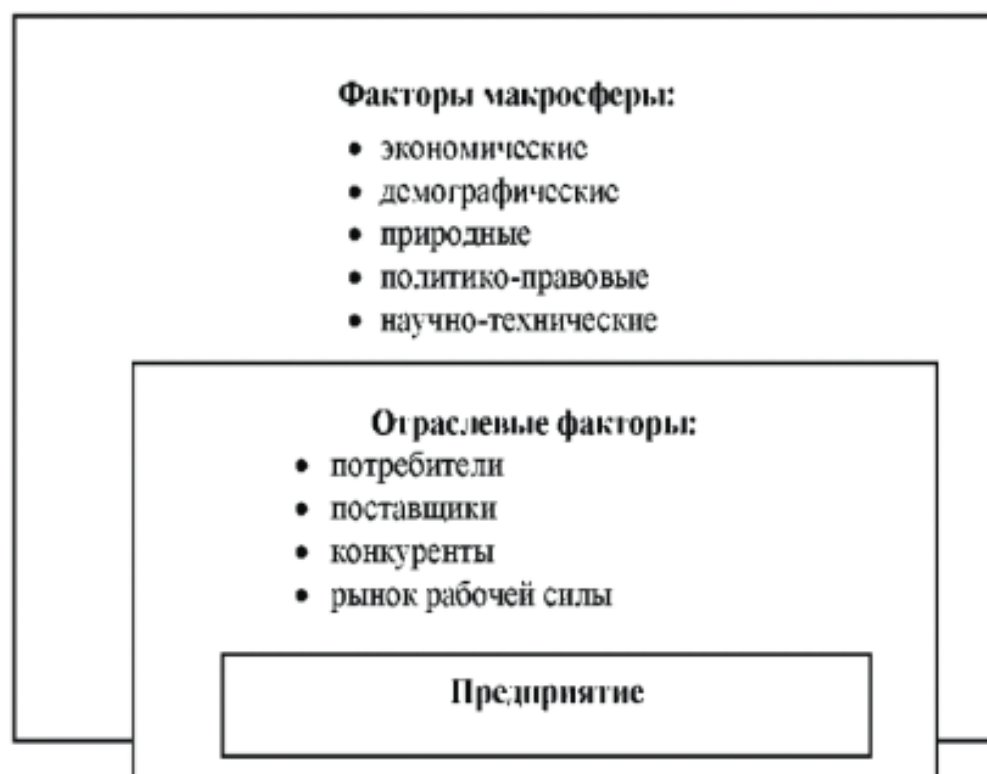


Рисунок 2.12 – Факторы внешней среды предприятия

ную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения [26].

***PEST*-анализ микросреды предприятия**

Общие положения. *PEST*-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.

Анализ отмеченных факторов получил название *PEST*-анализа (таблица 2.8).

PEST-анализ факторов макросреды

Политика	P	Экономика	E
1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5. Налоговая политика		1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы	
Социум	S	Технология	T
1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей		1. Государственная техническая политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты	

PEST – это аббревиатура четырех английских слов: *P* – *Political-legal* – политико-правовые, *E* – *Economic* – экономические, *S* – *Sociocultural* – социокультурные, *T* – *Technological forces* – технологические факторы.

Целью *PEST*-анализа является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (см. таблицу 2.8) и выявление тенденций, событий, неподконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы [24]. Для большинства предприятий это является важнейшим условием деловой активности.

Изучение социальной компоненты внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др. [22].

Анализ технологической компоненты позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии [42].

Порядок проведения PEST-анализа. Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора–события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример (таблица 2.9).

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Цель и содержание отраслевого анализа. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования является хозяйственная отрасль.

Хозяйственная отрасль – это совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг [29].

Таблица 2.9

Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

Можно выделить следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- структура конкуренции;
- количество конкурентов и их относительные рыночные доли;
- число потребителей и их финансовые возможности;

- степень вертикальной интеграции («вперед» – с потребителями продукции, «назад» – с поставщиками сырья);

- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;

- степень продуктовой дифференциации;

- величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;

- наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшения издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);

- отраслевая капиталоемкость;

- среднеотраслевая прибыль.

Ниже приведен пример оценки общей ситуации в отрасли с помощью перечисленных показателей.

Пример. Экономические характеристики отрасли по производству серной кислоты:

Размеры рынка: валовой объем 4 млн.

Темпы размеров рынка: 2-3 % в год.

Стадия жизненного цикла отрасли: зрелость.

Число конкурентов: около 30 компаний.

Доля компаний на рынке: от 3 до 21 %.

Потребители: около 2000, большинство – химические предприятия.

Степень вертикальной интеграции: смешанная; 5 из 10 крупнейших компаний интегрированы «назад», прочие занимаются только обработкой.

Технологии и продуктовые инновации: производственная технология изменяется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте продукции – ежегодно внедряются 1-2 новых химических продукта, на которые приходится почти весь прирост объема производства.

Характеристика продукции: высокая степень стандартизации; покупатели не видят большой разницы между марками разных производителей [35].

Экономия на масштабах производства: умеренная, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции и на покупке крупных партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной отрасли.

Прибыльность: примерно на среднем уровне и сильно зависит от спроса.

Оценка степени конкуренции. Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции:

1. Соперничество среди конкурирующих предприятий.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли.

В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия.

В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главной задачей предприятия является выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и/или дала возможность использовать их в своих целях.

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

Модель анализа конкуренции представлена на рисунке 2.13.

Модель пяти сил конкуренции разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.

1. *Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;

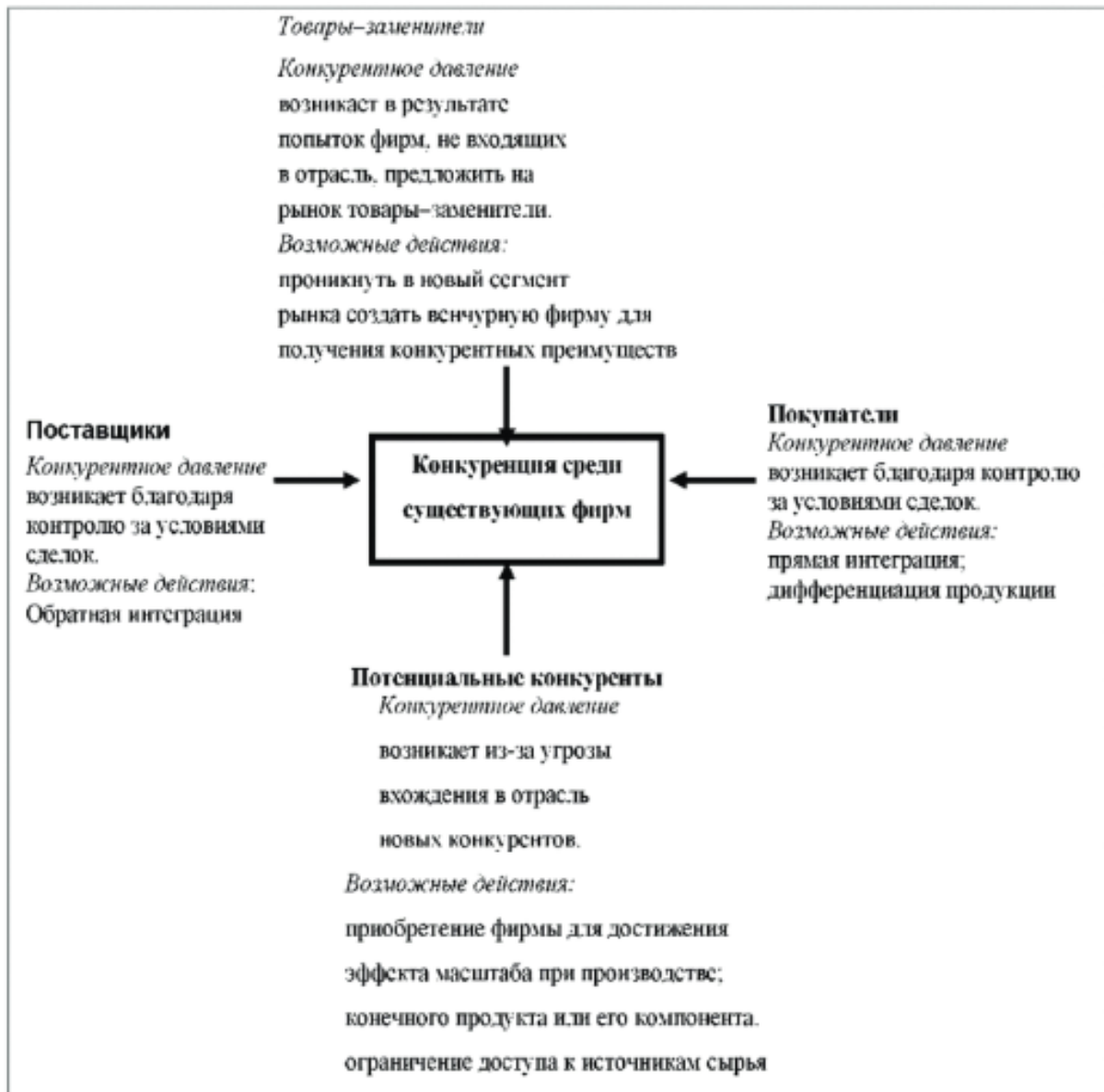


Рисунок 2.13 – Модель анализа конкуренции М. Портера

- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности.

Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли.

Усиление конкуренции предприятий–соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др. [5].

2. *Возможности появления новых конкурентов* в отрасли зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.

Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

Пример. Фармацевтическая промышленность является одной из самых прибыльных отраслей, но доступ в нее сильно затруднен, – отрасль защищена патентами, и нужны большие средства на проведение научных исследований.

3. *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4. *Экономические возможности поставщиков.* Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и(или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминирует несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;

- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5. *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Пример. В российской практике влияние покупателей велико на рынке молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля, магазин), с другой – переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль производителей, занижая рыночную цену.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли [48].

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

Движущие силы конкуренции. Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменения отраслевых экономических показателей.

Наиболее общими движущими силами являются:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение «ноу – хау»;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными. Их число не должно превышать 4.

Ключевые факторы успеха. Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз ключевых факторов успеха отрасли.

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

- НИОКР,
- маркетинг,
- производство,
- финансы и т.п.

В таблице 2.10 приведены ключевые факторы успеха отдельных отраслей.

Таблица 2.10

Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

В процессе стратегического анализа необходимо выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Анализ покупателей имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт. Профиль покупателя следует определять по следующим характеристикам: демографические (возраст, образование и пр.); социально-психологические (вкусы, положение в обществе, стиль); отношение покупателя к продукту; географическое местоположение.

Торговая сила покупателя также зависит от того, насколько важно для него качество покупаемой продукции. Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя: объем закупок, уровень информированности покупателя, степень зависимости покупателя от продавца и наоборот, наличие замещающих продуктов, стоимость для перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; ориентация покупателя на определенную марку.

Тогда как конкурентная сила поставщика зависит от: уровня специализированности; концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами; важность для поставщика объемов продаж; стоимость перехода на обслуживание других клиентов.

При изучении поставщиков следует обращать внимание на такие характеристики их деятельности как: стоимость поставляемых товаров, гарантия качества, график поставок, обязательность поставщика.

Изучение конкурентов необходимо для определения их сильных и слабых сторон и на этой основе построения своей стратегии конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на выявление потенциальных возможностей в обеспечении кадрами, которые необходимы для решения задач организации.

Для успешного анализа окружения применяется матрица возможностей (рисунок 2.14), т.е. каждая конкретная возможность размещается на матрице.

Вероятность использования возможности	Влияние сильное	Влияние умеренное	Влияние малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Рисунок 2.14 – Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали определяется степень влияния возможности на деятельность организации; слева по вертикали определяется вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью. Возможности, попадающие в поле ВС, ВУ, СС надо обязательно использовать. Тогда как возможности, попадающие в поле СМ, НУ, НМ не заслуживают внимания.

Матрица угроз составляется для оценки угроз (рисунок 2.15). Сверху по горизонтали определяются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угроз. Слева по вертикали определяется вероятность того, что угроза будет реализована.

Вероятность реализации угроз	Возможное последствие: разрушение	Возможное последствие: критическое состояние	Возможное последствие: тяжелое состояние	Возможное последствие: «легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Рисунок 2.15 – Матрица угроз

Метод составления профиля среды заключается в следующем: в таблице размещаются отдельные факторы среды, каждому из которых экспертным путем дается оценка. Например, важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая; влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствует влияние; направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности $D = A * B * C$
1				
2				
3				

Рисунок 2.16 – Профиль среды

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

2.4 Определение миссии и целей бизнеса

Видение организации – это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности:

- что представляет собой организация;
- какой она должна стать;
- к чему она стремится?

Формирование видения – это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании – это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою «силу» при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Формулировка миссии должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям:

- вдохновлять;
- быть простой как воспоминание или образ;
- заслуживать доверие;
- содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Пример. Видение Kodak: «Мы хотим стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Видение Хегох: «От копировальной техники к офису будущего».

Обладание видением является большой ценностью для организации, необходимым условием:

- единения организации и создания корпоративного духа;
- мотивации;
- решения долгосрочных задач предприятия.

Понятие миссии. Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Основными компонентами миссии являются:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.

2. Категории целевых групп потребителей.

3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.

4. Конкурентные преимущества.

6. Философия бизнеса.

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, приведена в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Компоненты миссии организации

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на правительственные агентства, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, с том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов и др.

Подходы к формированию миссии. Существует два подхода к пониманию миссии:

- широкий;
- узкий.

В широком понимании миссия – это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Пример. Миссия опытно-конструкторского бюро:

«Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятия на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Пример. Миссия концерна (АВПК) «Сухой»:

«Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего, марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа».

Узкозаданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий.

Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде,

характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Значение миссии. Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления.

Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений.

Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в единое целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях.

В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Установление общих долгосрочных целей. *Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак «общие»* означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе.

Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Можно выделить семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. *Положение на рынке.* Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. *Инновации.* Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. *Маркетинг.* Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара,

создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов [46].

4. *Производство.* Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами [31].

5. *Финансы.* Общей целью является сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. *Управление персоналом.* Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда [45].

7. *Менеджмент.* Ключевой целью в этой области является определение критических сфер управленческого воздействия [49].

Критерии качества целей. Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют *критериями качества поставленных целей*.

К числу основных характеристик целей можно отнести следующие:

- *Конкретность и измеримость.* Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ.

- *Горизонт планирования.* Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем более узкий горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель.

- *Достижимость.* Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

- *Непротиворечивость.* Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель – «сохранение трудового коллектива» – привела к снижению мотивации труда.

Определение конкретных целей (задач). Конкретные цели устанавливаются на основе выявления сильных и слабых сторон деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ. Как правило, такие

цели выражают реально достижимые конкретные результаты (два–три показателя) в тех сферах, которые являются решающими для успешного бизнеса. Вместе с тем конкретные цели могут быть установлены по каждому виду деятельности, который предприятие считает для себя важным и выполнение которого оно хочет отслеживать.

Пример. Конкретные цели в различных областях деятельности:

- *маркетинг* – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на 10 %;
- *финансы* – увеличить рентабельность с 10 до 12 % к концу года;
- *кадры* – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

В заключении следует отметить, что цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса.

Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей (рисунок 2.17).

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная *декомпозиция главной цели на подцели* по следующим правилам:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

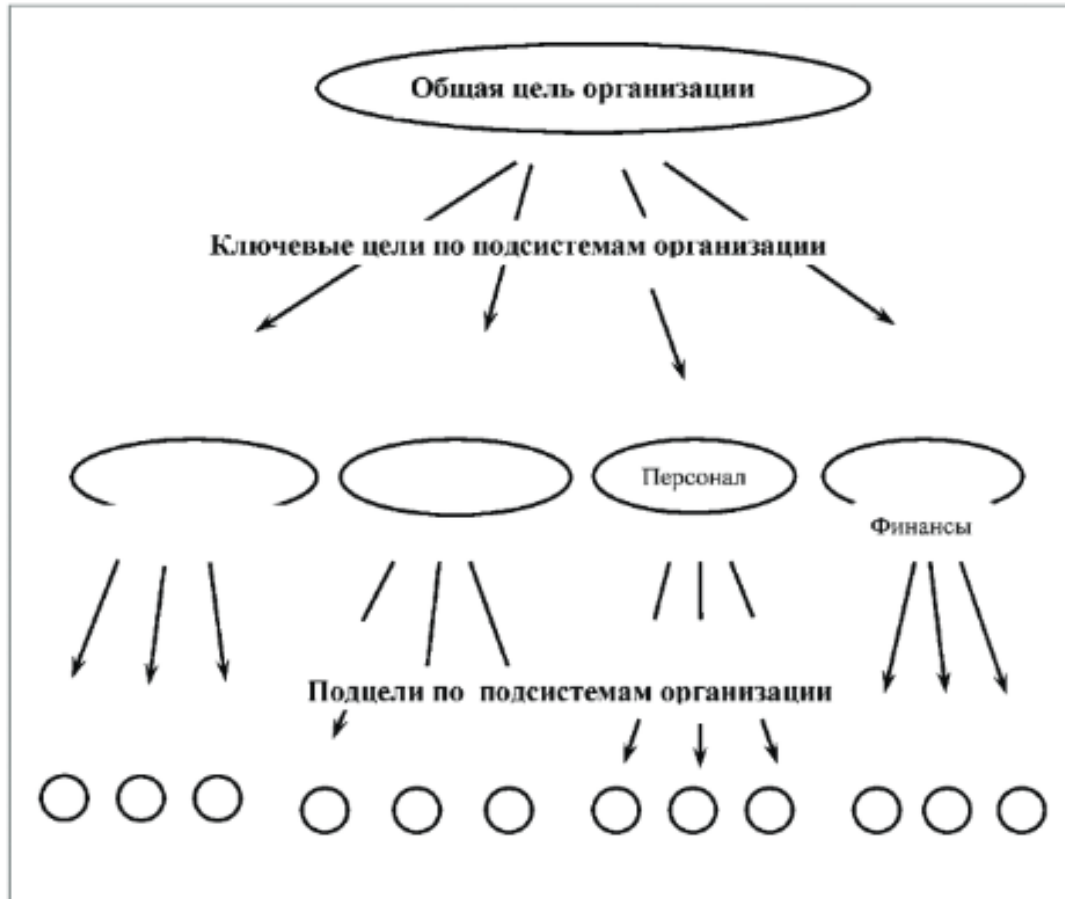


Рисунок 2.17 – Иерархия целей организации

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятиями используется динамическая модель.