

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
**«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

по дисциплине

**«Стратегический анализ коммерческих  
организаций»**

Курск, 2013

Курс **«Стратегический анализ коммерческих организаций»**.  
Направление подготовки магистров 080100.68 «Экономика» магистерская программа «Бухгалтерский учет и финансовый менеджмент».

Цель курса – освоение теоретических и методических основ стратегического анализа коммерческих организаций необходимых для практической аналитической работы.

Задачи курса:

- изучить предмет, задачи и содержание стратегического анализа коммерческих организаций;
- уяснить понятийный аппарат, используемый в ходе экономического анализа;
- изучить приемы, методы и методику стратегического анализа;
- рассмотреть виды стратегического анализа коммерческих организаций, их особенности и содержание;
- изучить информационную базу стратегического анализа коммерческих организаций;
- изучить классификацию и принципы поиска резервов роста эффективности производства.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Лекция 1. Стратегический анализ как этап стратегического управления</b> .....	4
1.1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа .....	4
1.2. Информационная база стратегического анализа .....	5
<b>Лекция 2. Внешняя среда организации и факторы ее определяющие. Анализ факторов</b> .....	11
<b>Лекция 3. Ситуационный анализ</b> .....	17
3.1. Сущность ситуационного анализа.....	17
3.2. Методология и методика SWOT-анализа .....	18
3.3. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды .....	25
3.4. Анализ неопределенности организационной среды.....	26
3.5. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка.....	29
3.6. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов .....	32
3.7. Анализ цепочки создания ценности.....	34
<b>Лекция 4. Применение матричных методов портфельного анализа в стратегическом анализе и планировании</b> .....	38
4.1. Классификация матриц стратегического планирования .....	38
4.2. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического управления.....	42
4.3. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов .....	46
<b>Лекция 5. Характеристика и особенности применения отдельных матричных методов анализа</b> .....	51
5.1. Модель ADL/LC - классическая модель стратегического анализа и планирования .....	51
5.2. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL (Матрица Хофера) .....	53
5.3. Матрица Ансоффа.....	55
5.4. Матрица Абеля.....	56
5.5. Модель SHELL/DPM .....	58
5.6. Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Метод SPACE.....	61
5.7. Метод BSC .....	63
5.8. Система 111–555 .....	66
<b>Лекция 6. Сущность стратегического финансового анализа и методы его осуществления</b> .....	68
<b>Лекция 7. Анализ факторов финансовой среды коммерческой организации</b> .....	76
7.1. Анализ факторов внешней финансовой среды .....	76
7.2. Анализ факторов внутренней финансовой среды .....	80
<b>Лекция 8. Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия</b> .....	83

# **ЛЕКЦИЯ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ЭТАП СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1.1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа

1.2. Информационная база стратегического анализа

## **1.1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа**

Стратегия коммерческой организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы – значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегия должна исходить из реальных возможностей деятельности фирмы. Поэтому стратегия – это прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Стратегия включает в себя совокупность направлений и глобальных идей развития фирмы во времени.

Стратегический анализ является одним из ключевых аналитических элементов стратегического управления, поскольку в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития компании, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений. Стратегический анализ обеспечивает эффективность стратегических решений и действий, что напрямую отражается на конкурентоспособности компании.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в базу данных для принятия стратегических решений.

Стратегический анализ можно рассматривать с двух сторон: в первом случае «стратегический» – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, во втором случае под «стратегическим» понимается долгосрочное качественно определенное направление развития.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия), модели

будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая позиция и потенциал в текущий момент, реализуемые стратегии и стратегические альтернативы.

К инструментам стратегического анализа относятся:

- формальные модели и количественные методы;
- самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е годы. Однако это не означало отказ от них, а выразилось в том, что сегодня методы стратегического анализа применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

Стратегический анализ зародился в конце 1960-х годов. В это время крупные фирмы и большинство средних превратились в комплексы, которые объединяли в себе выпуск разнородной продукции и выходили на многие товарные рынки. Однако рост продолжался уже далеко не на всех рынках, а некоторые из них даже были не перспективными. Такое расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Стало очевидно, что продвижение в новые отрасли не поможет компании решить свои стратегические проблемы или использовать весь свой потенциал. Ситуация требовала от управляющих радикального изменения угла зрения. В таких условиях на смену экстраполяции пришло стратегическое планирование и портфельный анализ.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

- 1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
- 2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма преступает к завершающему этапу разработки стратегии- выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

## **1.2. Информационная база стратегического анализа**

Процесс управления организацией – это процесс оценки и анализа информации. От того, насколько информация качественная по содержанию, своевременна и пригодна для обработки, зависит качество управленческого решения.

Стратегическая информация характеризуется рядом отличий, обусловленных характером процесса принятия управленческих решений:

- ориентация не на внутренние параметры деятельности организации, а на ее место во внешней и промежуточной среде;
- анализ информации в условиях вероятности;
- прогнозный характер результатов обработки информации;
- большая вероятность субъективного толкования информативных показателей;
- межфункциональный характер информации (необходимость информационного обеспечения отдельных бизнес-процессов), что приводит к необходимости оперирования большими объемами аналитической и финансовой информации.

На базе стратегической информации принимаются стратегические решения, которые потом преобразуются в стратегии и организационные, финансово-экономические, социально-психологические, методические и другие инструменты, с помощью которых осуществляется стратегический процесс.

Стратегические решения непосредственно определяют судьбу предприятия, влияют на его развитие и жизнедеятельность. Обоснованность принимаемых решений зависит от информации, на которой они основаны, а цена ошибок постоянно растет.

Информационная база стратегического анализа – это постоянно действующая система взаимосвязей специалистов, оборудования и концептуальных моделей, предназначенных для сбора, классификации, анализа и оценки информации, необходимой для стратегического управления. Источником такой информации является среда. По степени связи элементов среды со стратегическим управлением предприятия различают следующие ее составляющие:

- макроокружение (внешняя среда);
- непосредственное окружение (промежуточная среда);
- внутренняя среда.

Стратегический анализ макросреды включает изучение экономики государства, правового регулирования, политических процессов, природных условий и ресурсов, социальных аспектов в стратегию развития предприятия. Эти элементы макроокружения не имеют прямой связи с предприятием, но влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы и другие. Оно охватывает тех участников рынка, с которыми предприятие имеет прямые отношения или которые непосредственно влияют на его деятельность.

Таблица 1. Источники информации предприятия

Объекты изучения	Источники информации
Изучение внешней среды (макросреда)	
Органы законодательной власти; Правительство; Местные органы власти; Общественные организации; Международные организации; Политические партии	Законодательство; Результаты исследований и разработок; Специальные источники информации; Средства массовой информации; Конференции, ярмарки
Изучение внутренней среды	
Подсистемы предприятия; Процессы производства и управления; Связи внутри и вне предприятия	Формы отчетности; Внутренняя нормативная документация; Собственные НИОКР (постоянные и разовые)
Изучение промежуточной среды (непосредственное окружение)	
Потребители; Поставщики; Конкуренты	Средства массовой информации, периодическая печать; Результаты исследований отраслевых НИИ; Собственные исследования; Целевые заказные исследования специализированных организаций

Стратегический анализ внутренней среды выявляет возможности и потенциал, на который предприятие опирается в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутреннюю среду составляют следующие элементы предприятия: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационная структура. Макросреда и непосредственное окружение вместе составляют внешнюю среду. Таким образом, объекты стратегического анализа размещаются в трех частях среды: макросреда, непосредственного внутри предприятия. Они имеют разное влияние на стратегию деятельности предприятия.

Эффективность стратегического анализа зависит от количества и качества элементов, составляющих его информационную базу. Это означает, что специалисты-аналитики до анализа стратегии предприятия должны определить границы анализа среды. На определение этих ограничений для целей стратегического анализа влияют следующие основные факторы: количество и характер важнейших элементов среды; ограничение анализа среды рамками времени. В краткосрочном периоде предприятие во многих случаях может сосредоточиться только на тех элементах, которые в основном влияют на его текущее функционирование. В долгосрочном периоде у предприятия появляются возможности исследовать общий характер внешней среды. Когда определены наиболее значимые факторы среды предприятия, необходимо получить о них всю возможную информацию.

Формирование информационной базы стратегического анализа начинается со сбора информации о критических элементах среды следующими способами:

- сканирование среды, т.е. поиск уже сформированной информации, которая существует в ретроспективе;
- мониторинг среды, т.е. отслеживание текущей и новой информации;
- прогнозирование – попытка представить информацию о будущем состоянии среды.

Для анализа информации на предприятии создается специальная система оценки внешней среды, которая предусматривает проведение специальных наблюдений, связанных с особыми событиями, и регулярных наблюдений за состоянием важных для предприятия внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться различными способами.

Наиболее распространенными среди них являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- изучение мнений сотрудников предприятия;
- проведение совещаний по проблемным вопросам на предприятии;
- анализ опыта деятельности предприятия.

Изучение компонентов макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они находились ранее или находятся сейчас. Нужно выявить тенденции, характерные для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы определить, что грозит предприятию и какие возможности могут открыться перед ним в будущем. Система стратегического анализа дает необходимый эффект, если она поддерживается руководством предприятия и обеспечивает его информацией, тесно связанной с системой планирования на предприятии. Все ключевые стратегические показатели деятельности предприятия вместе с показателями, которые характеризуют производственный процесс, могут количественно оцениваться и отражаться в отчетах предприятия и его подразделений. При составлении отчетов, позволяющих контролировать стратегический процесс, следует придерживаться следующих общепринятых правил:

- информация и система отчетности должны содержать данные не более чем это необходимо для выяснения надежной картины настоящего времени;
- информация должна быть необходимой и достаточной для понятия своевременных управленческих решений;
- статистические отчеты должны отражать отклонения от плановых показателей, чтобы привлечь внимание менеджеров и руководства до выяснения причин отклонений от поставленных задач развития предприятия;
- отчеты и статистические данные должны быть своевременными и предоставлять возможность оперативно корректировать деятельность предприятия.

Отчетная и другая информация дает возможность аналитикам оценить показатели и обеспечить условия для внедрения новых разработок и



действий, которые будут способствовать улучшению выполнения или конкретизации стратегии.

Внешними источникам информации стратегического анализа являются:

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- базы данных;
- оценки экспертов;
- информация об уже проведённых исследованиях.

Стратегические информационные потребности предприятия включают все, что может повлиять на долгосрочную деятельность предприятия, непредвиденные случайности, связанные с изменениями в среде, даже информацию о событиях, которые находятся вне границ деятельности и влияния, но могут изменить судьбу предприятия. Стратегические информационные потребности зависят от тех стратегических целей, которые предприятие ставит перед собой.

В таблице 2 представлены сферы возникновения информации при формировании базы статистических данных на разных этапах стратегического планирования. Чем качественнее информация, тем более достоверными становятся планы коммерческой организации.

Таблица 2 - Информационная основа стратегического управления

Сферы возникновения информации	База данных планирования	Плановая процедура
Внутригосударственная экономическая информация Международная экономическая информация	Тенденции и прогнозы национального и мирового развития;  Тенденции развития отрасли и характеристика рынков: – анализ рынков по отдельным видам продукции; – техника и технология, новые виды продукции, наиболее перспективные рынки; – цены, продвижение товаров, доступность ресурсов и т.д.	Выявление тенденций в экономике, прогнозирование внешней среды

Окончание табл. 2.

Сферы возникновения информации	База данных планирования	Плановая процедура
Международная экономическая информация Отраслевая информация Научно-техническая информация Информация о ресурсах Внутрифирменная информация	Условия конкуренции: – финансовые условия; – доля рынка; – использование производственных мощностей; – соотношение цен; – продвижение товаров; – научно-технические преимущества; – основные формы, принципы и методы управления и т.д.	Анализ отраслевых особенностей  Прогнозирование развития и оценка изменений в типах продукции, техники, анализ рынков сбыта  Оценка условий конкуренции: – характеристика возможностей основных конкурентов по каждой группе продукции; – сравнение сильных и слабых сторон фирмы и ее конкурентов
Решения	Сформулировать стратегию конкурентной борьбы для выпускаемой продукции	Оценить возможности и методы вхождения в новые отрасли

Проведение системных стратегических исследований, отвечающих вышеназванным особенностям можно назвать системой стратегического мониторинга среды функционирования организации.

## ЛЕКЦИЯ 2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ И ФАКТОРЫ ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ

Разработка стратегии деятельности любой коммерческой организации начинается с анализа внешней среды. От того, насколько правильно он проведен, зависит успех всех других действий по стратегическому планированию и реализации стратегии.

Внешняя среда — это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений. Однако, существенным моментом является то, что организация не может оказывать непосредственное влияние на факторы внешней среды, находясь при этом постоянно под их воздействием.

Среда существования организации делится на две части. Первая часть — «ближнее» окружение (или «промежуточная среда», «внешняя среда прямого воздействия», «непосредственное окружение») — непосредственно влияет на организацию. Она включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Организация тесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

Вторая часть – «дальнее окружение (или «внешняя среда косвенного воздействия, «макросреда») — включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Макросреду коммерческой организации формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия. Их воздействие на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Организация не может управлять параметрами «дальнего» окружения, но должна отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Организации следят за внешней обстановкой с целью выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей, избежать при этом угрозы препятствий. Этого добиваются

пристальным изучением внешней среды на перспективу, составлением перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Данный процесс называется анализом факторов внешней среды.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т. п.

Методы анализа внешней среды, применяемые в современной практике стратегического управления приведены на рис. 1.



Рисунок 1. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Весьма популярным методом исследования изменений, происходящих в макросреде, является ПЭСТ-анализ (политический/правовой, экономический, социокультурный и технологический). Первый его шаг – идентификация основных внешних, воздействующих на деятельность фирмы факторов. Примеры некоторых из них представлены на рис. 2.



Рисунок 2. Идентификация факторов макросреды – ПЭСТ-анализ

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы:

- экономические;
- социальные и культурные;
- политические и правовые;
- технологические.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в

первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими

странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами.

4. Создание гибких организационных структур, позволят предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.



## **ЛЕКЦИЯ 3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ**

- 3.1. Сущность ситуационного анализа
- 3.2. Методология и методика SWOT-анализа
- 3.3. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды
- 3.4. Анализ неопределенности организационной среды
- 3.5. Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка
- 3.6. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
- 3.7. Анализ цепочки создания ценности

### **3.1. Сущность ситуационного анализа**

Ситуация – это сочетание внутренних и внешних факторов, обстоятельств, условий, активных и пассивных действующих сил, требующее принятия соответствующих стратегических и важных тактических решений, определяющих деятельность организации, а также обеспечивающих предупреждение кризисных явлений.

Ситуационный анализ – оценка возможных изменений в деятельности коммерческой организации с учетом влияния действующих внешних факторов, т.е. факторов, на которые данная организация повлиять практически не может.

Цель ситуационного анализа – определить стратегическую ситуацию для конкретной организации и ответить на следующие вопросы:

- хорошо ли работает используемая ныне стратегия;
- что является для организации сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами;
- может ли организация конкурировать по стоимости;
- насколько сильны конкурентные позиции организации;
- какие стратегические действия создают лицо организации?

Проведение ситуационного анализа, как правило, эффективно только тогда, когда он осуществляется профессионально, с использованием современных технологий и специально разработанных методов.

Ситуационный анализ позволяет, исходя из более глубокого понимания ситуации и динамики ее развития, вырабатывать и принимать более обоснованные управленческие решения, а также предвидеть возможное возникновение кризисных ситуаций и принимать своевременные меры по их предотвращению.

Особенно актуальным является проведение ситуационного анализа при решении сложных комплексных проблем, а также проблем, представляющих для организации особую важность.

Ситуационный анализ в общем виде включает пять ступеней.

1. Оценка: насколько хорошо работает существующая стратегия. Она включает обзор прошлой стратегической деятельности организации и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

2. Проведение SWOT-анализа. Оценка основных блоков стратегии – сильных сторон ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

3. Оценка стоимостной позиции организации относительно конкурентов (с использованием цепи действия / стоимость). Стратегия должна поддерживать стоимостный фактор на уровне соперников, чтобы обеспечить способность компании конкурировать.

4. Оценка конкурентной позиции организации и ее конкурентной силы. Этот этап показывает, как расположена организация относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Анализ конкурентной силы показывает, где организация сильна, а где слаба.

5. Определение стратегических подходов и проблем организации. Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации организации.

Существуют и альтернативные подходы, например, выделение следующих 7 этапов ситуационного анализа<sup>1</sup>:

Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу или сбор информации.

Этап 2. Анализ информации.

Этап 3. Анализ ситуации.

Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации.

Этап 5. Оценка ситуации.

Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа.

В любом случае выбор методики исследования и последовательности действий осуществляется аналитиком и определяется конкретными целями и задачами исследования.

### **3.2. Методология и методика SWOT-анализа**

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Andrews впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает «Сила», «Слабость»,

---

<sup>1</sup> <http://www.bbest.ru>

«Возможности», «Угрозы». С 1960-х годов и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз<sup>2</sup>.

SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

В таблице 3 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

Таблица 3. Факторы, учитываемые в SWOT-анализе<sup>3</sup>

<b>Факторы, учитываемые в SWOT-анализе</b>	
<b>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</b>	<b>Потенциальные внутренние слабости (W):</b>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устарелые технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<b>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</b>	<b>Потенциальные внешние угрозы (T):</b>
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов

<sup>2</sup> SWOT анализ. Основные положения SWOT анализа предприятия // <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>

<sup>3</sup> Гольдштейн Г.Я., Стратегический менеджмент. Конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе	
Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

Список является открытым и корректируется организацией, в соответствие с конкретной ситуацией.

После того как конечный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, составлен, наступает этап установления связей между ними. С этой целью составляется матрица SWOT-анализа, которая имеет следующий вид (рис. 3).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

Рисунок 3. Матрица SWOT-анализа<sup>4</sup>

Слева выделяются два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

<sup>4</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.

Фактически поля пересечений (СИВ, СИУ, СЛВ и СЛУ) представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Например, возможность внешней среды «Рост интереса потребителей к товару» и сильная сторона организации «Активная маркетинговая политика» могут составить пару СИВ «Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей». Эта пара СИВ может стать реальным сценарием развития событий, благоприятным для организации, но только если реализация названной сильной стороны с учетом возможностей внешней среды будет закреплена в стратегии и принята как одна из целей (задач) организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Проиллюстрируем вышеизложенное примером матрицы SWOT, составленной для агентства недвижимости «Регион-Ипотека Курск».

Таблица 4. SWOT–анализ агентства недвижимости «Регион-Ипотека Курск»<sup>5</sup>

	<p><b>Возможности</b>          Рост доходов населения.          Развитие рынка ипотечного кредитования          ·Рост рынка жилой и коммерческой недвижимости</p>	<p><b>Угрозы</b>          Рост конкуренции на рынке.          Недоверие к агентствам недвижимости из-за широко освещенных случаев недобросовестности риелторов          Повышение требований клиентов к оказываемым услугам          Перспективы насыщения рынка недвижимости          Замедление темпов роста рынка жилой недвижимости          Рост продаж от застройщиков (частичный или полный отказ от услуг агентств)          Рост цен на недвижимость          Низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов          Развитие самостоятельного поиска клиентами объектов жилой и коммерческой недвижимости</p>
--	---	--

<sup>5</sup> [http://www.firmanaliz.narod.ru/analizagenstva/swot-analiz\\_firmi/matritsa\\_swot/](http://www.firmanaliz.narod.ru/analizagenstva/swot-analiz_firmi/matritsa_swot/)

<p><b>Сильные стороны</b>          Выгодное местоположение офисов          Специализация на жилищном и коммерческом направлениях          Широкий спектр предлагаемых услуг          Квалифицированный персонал.          Индивидуальный подход к клиентам          Высокое качество оказываемых услуг          Юридическая проверка объектов          Выделение средств на проведение рекламной кампании</p>	<p>Расширение ассортимента предлагаемых услуг.          Рекламная кампания, повышение числа повторных обращений в компанию (формирование лояльности, в первую очередь на рынке коммерческой недвижимости). Постоянное подтверждение качества оказываемых услуг и качества обслуживания.          Формирование партнерских программ с застройщиками, банками, страховыми компаниями</p>	<p>Формирование лояльности клиентов. Формирование осведомленности об агентстве путем проведения рекламной кампании. Использование преимуществ размещения практически в центре города.          Обучение персонала. Увеличение базы ликвидных предложений</p>
<p><b>Слабые стороны</b>          Нет филиалов агентства в других городах.          Отсутствие осведомленности потенциальных клиентов об агентстве          Отсутствие постоянной группы клиентов          Нет собственного качественного интернет-ресурса</p>	<p>Расширение ассортимента. Эффективное продвижение агентства и его услуг с помощью проведения рекламной кампании.          Открытие в перспективе офисов в др. городах и соседних регионах.          Разработка и продвижение сайта.</p>	<p>Диверсификация деятельности, формирование лояльности клиентов, которые не уйдут к конкурентам. Обучение персонала. Повышение качества обслуживания. Крайний вариант – продажа бизнеса</p>

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Для успешного изучения окружения организации методом SWOT-анализа важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования

каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 4).

		<i>Влияние</i>		
		<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
Вероятность использования возможности	<i>Высокая</i>	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
	<i>Средняя</i>	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
	<i>Низкая</i>	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Рисунок 4. Матрица возможностей<sup>6</sup>

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 5). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

		<i>Возможные последствия</i>			
		<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«Легкие ушибы»</i>
Вероятность реализации угрозы	<i>Высокая</i>	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
	<i>Средняя</i>	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
	<i>Низкая</i>	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Рисунок 5. Матрица угроз<sup>7</sup>

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие

<sup>6</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.

<sup>7</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.

на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную стратегическую информацию.

Для избежания указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо выполнять следующие несложные правила<sup>8</sup>.

Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой

---

<sup>8</sup> <http://www.stplan.ru/articles/theory/swot.htm>



дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

### 3.3. Анализ среды коммерческой организации методом составления профиля среды

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 - отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: 1 – позитивная, 2 – умеренная, 3 – негативная.

Таблица 5. Профиль среды организации<sup>9</sup>

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

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из

<sup>9</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.

факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как уникальные возможности дают компании шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует различать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабые стороны требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны компании делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем другие организации.

4. Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### **3.4. Анализ неопределенности организационной среды**

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию, хотя эффект их воздействия на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям,

принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает вероятность рисков провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат, связанных с альтернативными стратегическими направлениями.

Условия, в которых функционируют организации, не одинаковы, поэтому им соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- степени простоты или сложности обстановки;
- степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий<sup>10</sup>.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая-сложная» имеет отношение к количеству и несхожести внешних элементов, связанных с деятельностью организации: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних элементов, оказывающих влияние на организацию.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых для того, чтобы справиться с воздействием обстановки (например, требование к аэрокосмической компании).

Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

В сложной среде действуют университеты или районные управы. В университетах пересекается целый спектр наук. Они являются местными центрами культурного обмена и обмена научными ценностями. Университеты вступают во взаимодействие с правительством и фондовыми учреждениями, профессиональными и научными ассоциациями, выпускниками, корпорациями. Это формирует большее количество внешних элементов и сложную внешнюю обстановку. Районные управы выполняют разнообразные хозяйственные и социально-политические функции, направленные, прежде всего, на удовлетворение потребностей населения и организаций, действующих на территории района. Их работа определяется постановлениями префекта и мэрии, запросами и жалобами населения, необходимостью обеспечения успешной работы в районе городских служб и многими другими факторами.

---

<sup>10</sup> Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Часть 1. Учебно-методический комплекс // <http://www.e-college.ru>.

Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная-нестабильная». Данная характеристика имеет отношение к темпам изменения внешней среды. Организации могут действовать там, где изменения одного или многих факторов происходят медленно или очень быстро. Например, компании по производству электронно-вычислительной техники действуют в очень нестабильных или динамичных внешних условиях, в то время как многие муниципальные учреждения (например, общеобразовательные школы или службы по уборке территории) работают в стабильной обстановке.

Состояние «сложная-стабильная внешняя среда» представляет в некоторой степени более высокий уровень неопределенности. При внешнем аудите необходимо учесть большое количество факторов, проанализировать и оценить их воздействие на эффективность организации. Однако в подобной среде внешние факторы не меняются быстро или неожиданно. Деятельность университетов, компаний по производству электрооборудования, страховых компаний осуществляется именно в такой сложной стабильной среде. Имеется большое количество внешних элементов, но, хотя они и меняются, перемены относительно постепенны и предсказуемы.

Состояние «простая-нестабильная». В такой внешней обстановке происходит дальнейшее возрастание уровня неопределенности. Хотя у организации может быть всего несколько внешних факторов воздействия, их изменения труднопредсказуемы и они неожиданно реагируют на инициативы организации. Примерами организаций, действующих в таком типе внешней среды, являются производители модной одежды, персональных ЭВМ, шоу-бизнес. Действующие в этом секторе организации сталкиваются с постоянно меняющимся предложением и спросом.

Состояние «сложная-нестабильная». Наиболее высокий уровень неопределенности возникает в сложной-нестабильной обстановке. На организацию воздействует большое количество внешних факторов, они часто изменяются и резко реагируют на инициативы организации. Когда одновременно меняются несколько факторов, внешняя среда становится «бурлящей», или, как ее называют, турбулентной. С такой средой сталкиваются, например, электронные фирмы и авиакомпании. Так, в случае с авиакомпаниями: в течение всего лишь нескольких последних лет им пришлось противостоять росту числа региональных авиакомпаний, дерегулированию, войне цен, взлету цен на топливо, тесноте в аэропортах, изменению спроса потребителей и т.д. С подобными ситуациями сталкиваются аэрокосмические корпорации, компании связи, фармацевтические фирмы и многие другие.

Показатели сложности и нестабильности внешней среды по-разному воздействует на организационное поведение отдельных функциональных подразделений организации. Рассмотрим в качестве примера воздействие этих показателей на кадровую службу организации.

Простая и стабильная среда – самая простая для работы отдела кадров. Прогнозирование потребности в персонале относительно несложно,

поскольку оно может основываться на прошлых тенденциях. Необходимость изменения методов стимулирования труда и мотивации незначительны в связи с низкими уровнями конкуренции. Доходы от продажи и уровни прибыли, скорее всего, будут оставаться постоянными, поэтому фонд заработной платы не меняется. Применяются рутинные процедуры для поиска и отбора персонала. Оценить информацию о внешней среде относительно легко, так как количество включенных элементов невелико.

Сложная и стабильная среда. С точки зрения перспектив управления персоналом, этот случай также не представляет серьезных проблем. Прогнозирование потребности в дополнительной рабочей силе относительно несложно в связи с высоким уровнем стабильности и довольно значительным постоянством рынка труда. Оценка информации гораздо сложнее из-за значительного количества вовлеченных элементов. Однако нет серьезной необходимости для изменения политики в отношении работы с персоналом, так как используемые методы работы достаточно эффективны.

Простая и нестабильная среда. Этот случай представляет более значительные проблемы. В связи с высоким уровнем динамичности ситуации на рынке прогнозирование результатов работы осложнено. Проблемы оценки менее значительны вследствие небольшого количества действующих элементов. Однако, возможно, придется пересматривать и совершенствовать методы отбора персонала, систему премирования, мотивации.

Сложная и нестабильная среда. Это наименее благоприятное состояние внешней среды для деятельности службы персонала. Оно делает процесс кадрового планирования чрезвычайно трудным. Прогнозировать кадровые изменения сложно из-за высокого уровня комплексности проблем, затруднений со сбором информации и невозможности основываться на прошлых тенденциях. Управление персоналом, его планирование чрезвычайно осложнено из-за циклических изменений потребности в персонале из-за нестабильности рынка. Оценить информацию очень трудно вследствие большого количества включенных переменных. Вероятно, придется более широко использовать услуги кадровых агентств.

### **3.5 Факторы внутренней среды коммерческой организации и их оценка**

Выделяют различные факторы внутренней среды коммерческой организации и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая система, информационная система, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и некоторые другие.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные фирмы – это цели, структура, задачи, технология и люди<sup>11</sup>.

По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании «МакКинси». Американские исследователи Т. Питерея Р. Уотермен, проведя обследование 500 наиболее эффективных и преуспевающих американских и японских корпораций, в начале 1980-х гг. сделали ряд практических выводов о том, каким должно быть эффективное управление, разработав известную схему (рис. 6). Обозначение 7С связано с тем, что по-английски названия семи слагаемых успеха начинаются с буквы s: structure (структура), strategy (стратегия), systems (системы), shared values (совместные, т.е. разделяемые всеми, ценностные установки), skills (сумма навыков, умений), style (стиль), staff (состав работников, т.е. кадры).

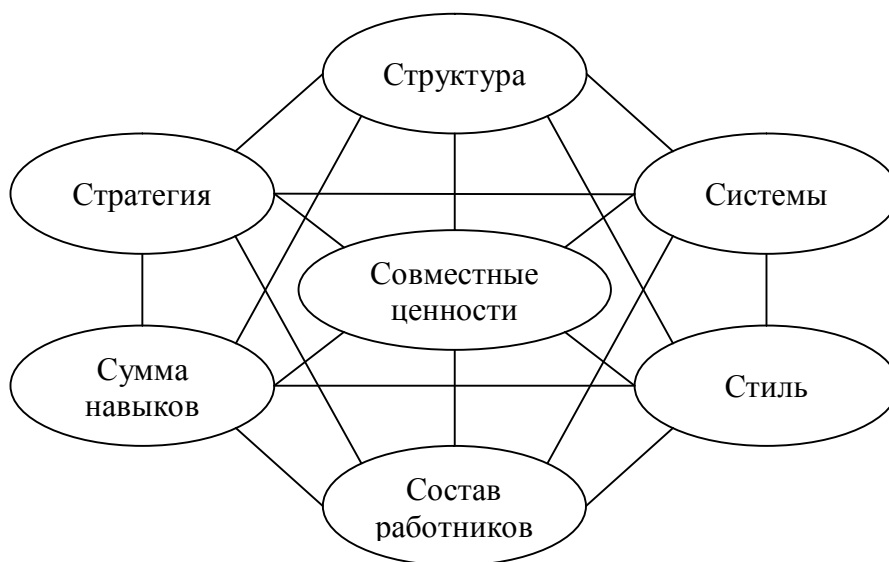


Рисунок 6. Семь факторов успеха компании «Маккинси»<sup>12</sup>

Интересным подходом к формированию внутренней среды организации является подход Д. Бодди и Р. Пэйтона, которые сформировали интегральную модель организации, включив такие элементы, как цели, бизнес-процессы, технология, люди, власть, структура, культура организации<sup>13</sup>.

Одним из современных подходов к выделению внутренних переменных, имеющих интегрирующее значение, необходимо признать подход, изложенный в учебнике «Управление организацией» под редакцией А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина, где отмечено, что внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием

<sup>11</sup> Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2009. - 702с.

<sup>12</sup> Питерея Т., Уотермен Р. «В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний)» - Москва: Прогресс, 2002

<sup>13</sup> Бодди Д., Пэйтон Р. «Основы менеджмента», С – П, Питер, 1999.

переменных, оказывающих непосредственное влияние на процесс преобразований (производства продукции, услуг). Это структура организации, ее культура и ресурсы<sup>14</sup>.

Одним из распространенных подходов к анализу внутренней среды фирмы является выделение нескольких ее срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает фирма. Она может анализироваться по следующим направлениям<sup>15</sup>:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т. п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Срезы внутренней среды фирмы:

1. Кадровый срез охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и работников; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т. п.

2. Организационный срез включает: организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

3. В производственный срез входят: изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка.

4. Маркетинговый срез охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции: стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

5. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности; создание инвестиционных возможностей и т. п.

Внутренняя среда полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

---

<sup>14</sup> Управление организацией [Текст] : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина .- 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 736 с. : ил. - (Высшее образование)

<sup>15</sup> Мальщук О.М. Проблемы разработки инвестиционной политики предприятия // Вопросы инновационной экономики. — 2011. — № 4 (4). — с. 29-38. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/14510/>

### 3.6. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов

Наиболее традиционный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – это уже упоминавшийся SWOT-анализ в части сильных и слабых сторон организации (SW-подход).

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».

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, т.е. 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).

В целях получения более конструктивного и конкретного представления о стратегическом анализе внутренней среды организации на основе SNW-подхода предлагается заполнить табл. 6.

В нейтральной позиции фиксируется среднерыночное состояние. Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N и только по одному фактору – в состоянии S<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.



Таблица 6. Стратегический SNW-анализ внутренней среды \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (наименование организации) на период  $t$ -  
 летней стратегии организации

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № $m$			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
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 № $t$			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № $m$			
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.	Способность к лидерству 1-го лица организации			
10.	Способность к лидерству всего персонала			
10. 3	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
11.	Качество материальной базы			
11. 2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.	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.	С федеральным правительством			
18.	С правительством субъекта федерации			
18.	С органами местного самоуправления			
18.	С системой налогового контроля			
...				
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе			
19.	С корпоративным			
19.	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)				
...				
n				

Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

### 3.7. Анализ цепочки создания ценности

Для обеспечения успеха на рынке компания должна предлагать потребителю продукт, имеющий для него ценность. В этом случае ценность

понимается как совокупность получаемых потребителем выгод и понесенных им расходов, или часто говорят о лучшем (или худшем) соотношении «цена-качество». Чем выше ценность продукта или услуги для потребителя и чем в большей степени потребитель считает цену приемлемой, тем вероятнее, что компания будет действовать успешно в долгосрочной перспективе, поэтому повышение ценности товара или услуги является ключевой задачей стратегического планирования и выбора стратегии. Однако вклад в создание ценности отдельных процессов и структур организации, как правило, существенно различается. Разработчики стратегии должны учитывать эти различия, имея в виду, что компания остается прибыльной только в том случае, если создаваемая ею ценность превышает стоимость использованных ресурсов.

М. Портер предложил схему, которая полезна при анализе ресурсов в стратегическом плане. Эта схема получила название «цепочка создания ценности» (рис. 7). Основной идеей Портера является то, что степень оценки продуктов или услуг покупателями (пользователями) определяется тем, как выполняются действия, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставки и поддержки данного продукта или услуги. Эта деятельность должна тщательно анализироваться, если ставится задача достичь понимания стратегических возможностей организации. В своей модели Портер разграничивает основную и вспомогательную деятельность компании.



Рисунок 7. Структура цепочки создания ценности

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей.

1. Входящие поставки. Это такие действия, как приобретение, хранение и распределение исходных ресурсов для производства продукции или услуг.

2. Операции (производство). Они состоят из таких действий, как

обработка, сборка, контроль качества и т.п., и их основная функция заключается в том, чтобы превратить исходные ресурсы в конечный продукт или услугу.

3. Исходящие поставки. Эта деятельность связана с распределением продукта между покупателями и включает хранение, погрузку и разгрузку и управление складскими запасами.

4. Маркетинг и продажи. Эта деятельность связана с ознакомлением потребителей с продуктом или услугой, а также включает решения в области ценообразования товара, его продвижения на рынке, дилерской поддержки и др.

5. Обслуживание. Эта деятельность направлена на повышение или сохранение ценности продукта или услуги и включает предпродажную подготовку, обслуживание в торговых точках, послепродажное обслуживание, ремонт и т.п.

Все виды основной деятельности связаны со вспомогательной деятельностью. Портер определяет четыре вида вспомогательной деятельности: материально-техническое снабжение, технические разработки, управление трудовыми ресурсами и инфраструктура фирмы. Рассмотрим содержание этих видов деятельности.

Материально-техническое снабжение – это мероприятия по приобретению ресурсов (компонентов производственного процесса).

Технические разработки – деятельность, связанная с созданием стоимости: обеспечение технологического процесса, разработка изделия, управление потоками сырья и материалов.

Управление трудовыми ресурсами – действия, которые включают набор, подготовку, развитие и стимулирование кадров.

Инфраструктура фирмы – обслуживание производства, обеспечение нормального хода производственного процесса. К ней относятся строения, коммуникации, оборудование, продуктопроводы и т.п.

Портер считает, что при проведении анализа внутренних ресурсов необходимо исследовать и использование ресурсов, которые определяются результативностью и эффективностью.

Результативность использования ресурсов определяется независимо от их назначения. Наиболее общие показатели результативности:

Прибыльность. Это обобщающий показатель результативности, подходящий для коммерческих организаций. Его следует использовать в тесной связи с другими финансовыми показателями, такими как оборачиваемость запасов и период погашения дебиторской задолженности. Прибыльность дает представление о результативности использования конкретных видов ресурсов.

Оборотный капитал. Исследование этого параметра результативности использования ресурсов может показать, как финансовые ресурсы используются с точки зрения стратегии организации. Важным является требование поддержания низкого уровня оборотного капитала.

Производительность труда. Показатель отражает результативность

использования трудовых ресурсов организации. Специфическими индикаторами могут быть производительность в расчете на одного работающего, уровень прогулов и опозданий, относительная численность различных подразделений и соотношение между сотрудниками основного и неосновного производств.

Материалоемкость. Этот показатель выходит на первый план в случаях, когда сырье или энергия являются основными составляющими себестоимости.

Загрузка производственных мощностей. Этот показатель становится одним из основных в тех случаях, когда накладные расходы являются основными в себестоимости.

Эффективность использования ресурсов проявляет, используются ли ресурсы организации по целевому назначению. Выделим следующие показатели эффективности:

Использование капитала. Конкретные области анализа в этом случае включают в себя вопросы изменения структуры капитала компании, допустимые показатели прибыльности, а также степень сложности получения средств для запланированных инвестиций.

Использование трудовых ресурсов. Исследуются такие области, как гибкость трудовых ресурсов, характер системы оплаты труда, размеры рабочих бригад, типы систем контроля на местах, уровень руководства в критические моменты, уровни внутреннего соперничества и сотрудничества.

Использование финансовых систем. Области исследования включают соответствие нуждам компании системы калькуляции затрат, степени ее соответствия требованиям стратегии, способа составления сметы, применения методов оценки инвестиций.

Использование возможностей маркетинга. Конкретные показатели могут включать расходы на рекламу в процентах от оборота, объем продаж на одного продавца, затраты на распределение в процентах от оборота, эффективность рекламы и т.п.

Приведенные показатели всего лишь образец, и в каждом данном случае разработчики стратегии могут найти более подходящие параметры для решения конкретных задач, связанных с исследованием внутренней среды организации.

В стратегическом управлении результаты анализа внешней и внутренней среды используются на всех этапах: их результаты могут повлиять на формулировку миссии организации, на их основе определяются цели организации (и впоследствии стратегии).

Анализ среды - это очень важный и очень сложный процесс для выработки стратегии организации, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям.

## **ЛЕКЦИЯ 4. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ И ПЛАНИРОВАНИИ**

- 4.1. Классификация матриц стратегического планирования
- 4.2. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического управления
- 4.3. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов

### **4.1. Классификация матриц стратегического планирования**

Суть портфельного анализа заключается в том, что компания рассматривается как совокупность стратегических бизнес-единиц, каждая из которых относительно самостоятельна. Цель портфельного анализа – согласование стратегий и наиболее эффективное использование имеющихся инвестиционных ресурсов с точки зрения достижения устойчивого положения компании в целом и роста финансовых результатов<sup>17</sup>.

Наиболее распространенными методами портфельного анализа являются матричные методы. Матрицы для портфельного анализа обычно являются двумерными таблицами (нам известна лишь одна трехмерная матрица стратегического анализа – вариация матрицы Ансофа), где по осям откладываются пограничные значения рассматриваемых факторов (важное условие: между факторами не должно быть строгой функциональной зависимости). Квадранты образуются пересечением пограничных значений обоих факторов. Попадание бизнес-единиц в тот или иной квадрант означает применимость к ним типовых стратегических рекомендаций.

Наиболее известные матрицы для портфельного анализа:

- Матрица БКГ (BCG) – Анализ темпов роста и доли рынка;
- Матрица МКК (MCC) – Анализ соответствия бизнеса миссии предприятия и его ключевым компетенциям;
- Матрица GE/McKinsey – Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса;
- Матрица Shell – Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности;
- Матрица Ансофа – Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам;
- Матрица ADL – Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Однако в специальной литературе приводится множество различных матричных методов, которые соответствуют различным уровням

---

<sup>17</sup> <http://marketopedia.ru>

стратегического планирования. Выделяемые уровни стратегического планирования представлены на рис. 8. В таблице 7 представлено применение имеющихся матриц по отношению к данным уровням.

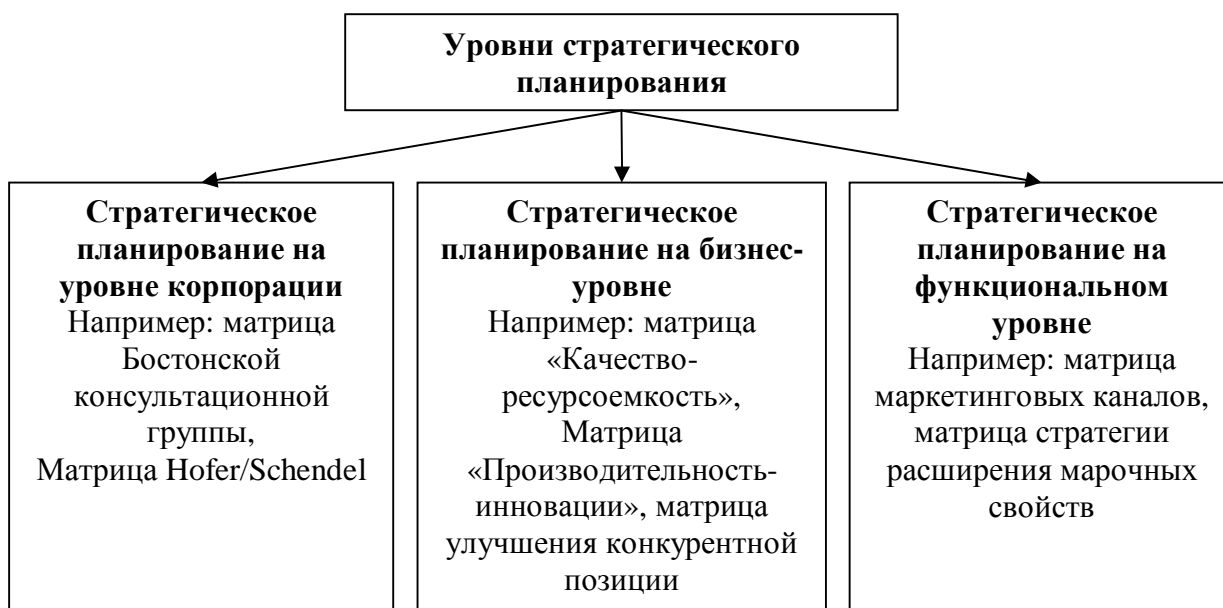


Рисунок 8. Уровни стратегического планирования<sup>18</sup>

Таблица 7. Применение матриц на различных уровнях стратегического планирования предприятия

Уровень	Применяемые матрицы
1. Корпоративный уровень	Матрица BCG Матрица МСС (соответствие целям, соответствие возможностям предприятия). Матрица SWOT Матрица GE Матрица Hofer / Schendel Матрица Shell / DPM Матрица ADL (стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке) Матрица Портера Матрица стратегий бизнеса, переживающего спад Матрица основных форм объединений (производственная кооперация, наличие совместной собственности) Матрица вектора экономического состояния организации (основные показатели ФХД предприятия, года) Матрица Томпсона – Стрикленда

<sup>18</sup> Логинов Г.О., Попов Е.В., Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. №2. 2004г.

Уровень	Применяемые матрицы
2. Бизнес-уровень	Матрица улучшения конкурентной позиции (охват рынка, дифференциация) Матрица дифференциация - относительная эффективность затрат Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке (стадии развития отрасли, стратегическое положение организации) Матрица альтернативных стратегий ценообразования и ценности (определяет качество товара в зависимости от цены) Матрица производительность – инновации /дифференциации Матрица группировки товара (ответная реакция сбыта, маржа валовой прибыли) Матрица качество-ресурсоемкость (зависимость качества от ресурсоемкости продукта) Матрица воздействие неопределенность
3. Функциональный уровень	Матрица стратегии расширения марочных семейств (отличительные преимущества, сегменты целевого рынка) Матрица осведомленность-отношение к марке товара (степень осведомленности, отношение к марке) Матрица маркетинговых каналов (темпы развития рынка, ценность добавляемая каналом) Матрица контакт-уровень приспособления услуг (степень контакта персонала с клиентом, уровень приспособления услуг к требованиям клиентов) Матрица диагностики маркетинга (осуществление стратегии, стратегия (верная, неверная)) Матрица типов покупательского поведения (степень вовлечения покупателей, степень рациональности) Матрица эволюции конкурентной стратегии (инновации, производительность) Матрица важность выполнение работы Матрица Блейка-Моутона

Существующие матрицы стратегического планирования исследуют различные аспекты данного процесса. Классификация матриц необходима для выявления закономерностей и особенностей применения матричного метода в стратегическом планировании.

Матрицы стратегического планирования по существующим признакам можно классифицировать следующим образом (рис. 9).

#### 1. Классификация по количеству исследуемых ячеек.

Чем больше ячеек содержит матрица, тем она сложнее и более информативна. В этом случае возможно деление матриц на четыре группы. К первой группе относятся матрицы, состоящие из четырех ячеек. Во второй группе находятся матрицы, состоящие из девяти ячеек, в третьей — из шестнадцати, в четвертой — более шестнадцати ячеек.



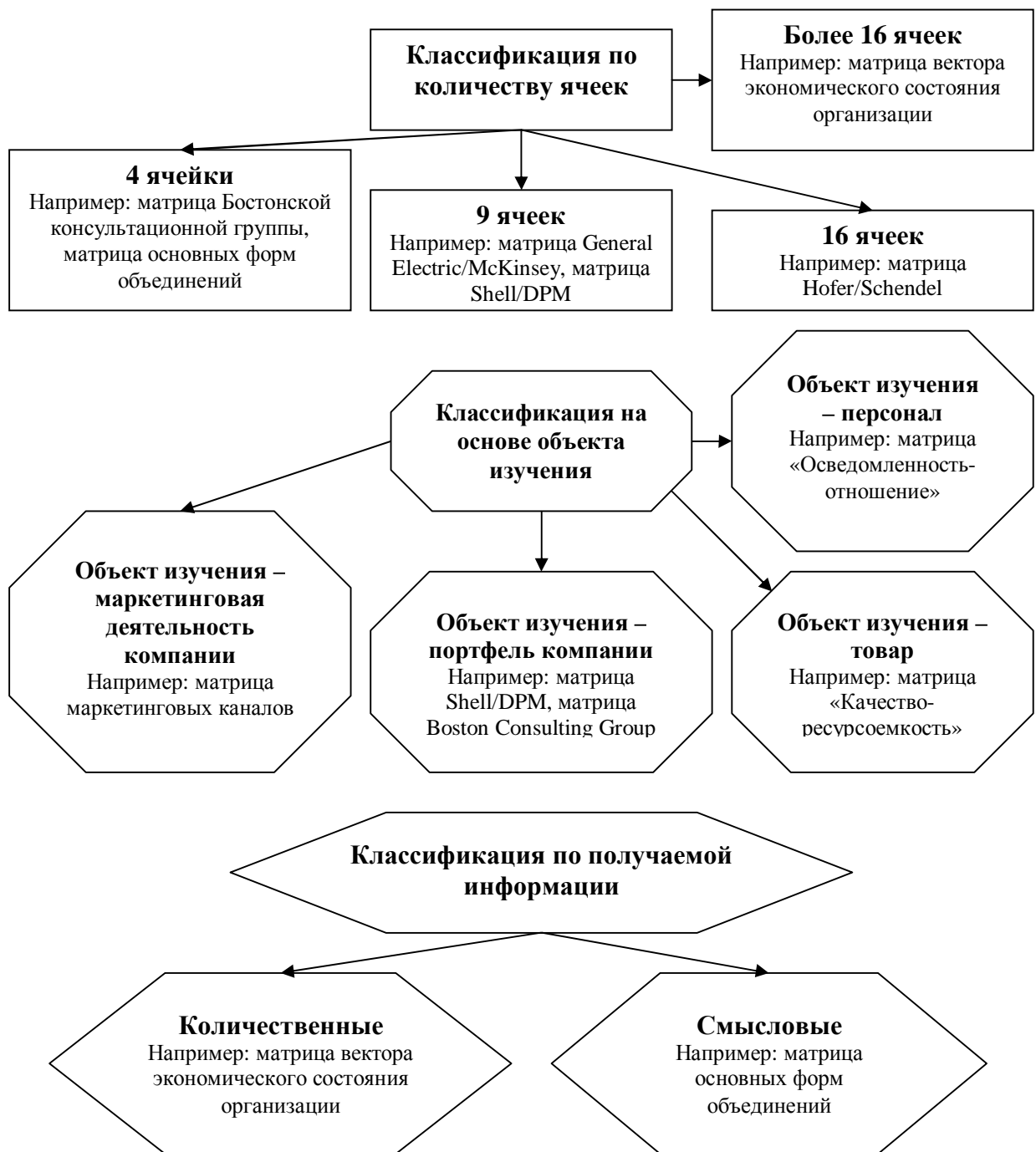


Рисунок 9. Классификация матриц стратегического планирования<sup>19</sup>

## 2. Классификация по объекту изучения.

Классификация по объекту изучения делит матрицы на группы в зависимости от изучаемого объекта. В матрице «Осведомленность—отношение» объектом изучения является персонал, так же как и в матрице «Влияние оплаты на взаимоотношения в группе». Другим объектом исследования выступает портфель компании. В этой группе примерами могут служить матрицы Shell/DPM, BCG.

## 3. Классификация по получаемой информации.

<sup>19</sup> Логинов Г.О., Попов Е.В., Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом. №2. 2004г.

Данная классификация разделяет матрицы на две группы по получаемой информации: либо количественной, либо смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной за счет информации в виде числа, является матрица вектора экономического состояния организации, а образованной за счет логической информации — матрица основных форм объединений.

#### 4.2. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического управления

Поэтапное внедрение матричного инструментария в стратегический анализ коммерческой организации представлено в таблице 8.

Таблица 8. Внедрение матричного инструментария в планирование деятельности предприятия<sup>20</sup>

№ п/п	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
1	Первичный анализ	Матрица SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
2		Матрица МСС	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей
3		Матрица вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных
4	Анализ рынка/отрасли Рынок	Матрица BCG	Анализ темпов роста и доли рынка
5		Матрица GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности
6		Матрица ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке
7		Матрица HoferSchendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка
8		Матрица Ансоффа («рынок—продукт»)	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам
9		Матрица Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса

<sup>20</sup> Там же

№ п/п	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики	
10		Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару	
11		Матрица группировки товара	Анализ группировки товара	
12		Матрица «Воздействие-неопределенность»	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок	
13		Отрасль	Матрица Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
14		Матрица Shell/DPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности	
15		Матрица стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении	
16		Матрица основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении	
17		Анализ дифференциации	Матрица улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка
18		Матрица «Дифференциация относительная эффективность затрат»	Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат	
19		Матрица «Производительность-инновации/дифференциации» <sup>2</sup>	Анализ инноваций/дифференциации и производительности	
20		Анализ качества	Матрица «Цена-качество»	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены
21		Матрица «Качество-ресурсоемкость»	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости	
22		Анализ маркетинговой стратегии	Матрица стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка
23		Матрица «Осведомленность-отношение к марке товара»	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта	
24		Матрица маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом	
25		Матрица «Контакт-уровень приспособления услуг»	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом	
26		Матрица «Диагностика маркетинга»	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии	

27	Анализ управления Руководство	Матрица способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования
28		Матрица модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений
29		Матрица Херси-Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства
30		Матрица «Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо»	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства
31		Матрица «Управленческая решетка»	Анализ типов руководства
32	Персонал	Матрица «Изменение-сопротивление в организации»	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям
33		Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты
34		Матрица типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
35		Матрица «Основные деловые способности»	Анализ рынка и основных деловых способностей
36		Матрица «Важность выполнение работы»	Анализ зависимости выполнения работы от важности
37		Матрица существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы
38		Матрица результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы
39		Матрица Блейка-Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
40		Матрица Мак-Дональда	Анализ производительности

На первом этапе предлагается произвести первичный анализ деятельности предприятия. Для этой цели подобраны три матрицы. Матрица SWOT широко описана в литературе. Матрица МСС предполагает анализ соответствия целей предприятия и его основных возможностей. Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных показателей предприятия. Из этой матрицы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать различные выводы уже на данном этапе.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом. Основными в подгруппе «Рынок»

являются матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE, анализирующая сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли и имеющая две разновидности: вариант Дэйа и вариант Мониенсона. Подгруппа «Отрасль» содержит матрицы, исследующие отраслевое окружение, закономерности развития отрасли. Основной в данной подгруппе является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Следующие этапы стратегического планирования — анализ дифференциации и анализ качества. Дифференциация и качество выступают в данном случае как составляющие, с помощью которых возможно получение требуемого результата. В группе «Дифференциация» находятся три матрицы. Матрица «Улучшение конкурентной позиции» позволяет наглядно выявить закономерности и зависимости дифференциации от охвата рынка. Матрица «Дифференциация — относительная эффективность затрат» выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации. Матрица «Производительность-инновации/дифференциации» показывает зависимость между производительностью данной бизнес-единицы и внедрением инноваций.

Объект исследования группы «Анализ качества» — выявление факторов и закономерностей, влияющих на такой аспект, как качество производимой продукции. Группа может включать две матрицы. Матрица «Стратегии установления цен» позиционирует продукты в зависимости от качества и цены. Матрица «Качество-ресурсоемкость» определяет соотношение качества произведенного продукта и ресурсов, на него потраченных.

Группы «Анализ управления» и «Анализ маркетинговой стратегии» не входят в процесс пошагового внедрения матричного метода в стратегическое планирование. Эти группы являются обособленными. Матрицы, из которых состоят данные группы, могут применяться на всех стадиях стратегического планирования и затрагивают вопросы функционального планирования. Группа «Анализ управления» состоит из двух подгрупп. Первая подгруппа — «Руководство» — рассматривает руководство компании в целом, процессы, влияющие на руководство, менеджмент компании. Подгруппа «Персонал» рассматривает процессы, протекающие между сослуживцами, влияние различных факторов на работоспособность персонала.

В предложенной схеме стратегического планирования в каждой группе матрицы взаимодействуют друг с другом, но нельзя опираться на результат или вывод только одной матрицы — необходимо учитывать выводы, получаемые из каждой матрицы в группе. После проведения анализа в первой группе проводится анализ в следующей. Анализ в группах «Управление» и «Маркетинговая стратегия» осуществляется на всех этапах анализа в стратегическом планировании.

### 4.3. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов

Наиболее известным средством портфельного анализа является матрица «Бостон Консалтинг групп» (BCG). Эта матрица объединяет темпы роста рынка и долю рынка, приходящуюся на данный продукт, производимый фирмой (рис. 10). В ней для определения перспектив развития организации предлагается использовать единственный показатель - рост объема спроса. Он задает размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали задается соотношением доли рынка, принадлежащей ее ведущему конкуренту. Это соотношение должно определять сравнительные конкурентные позиции организации в будущем.

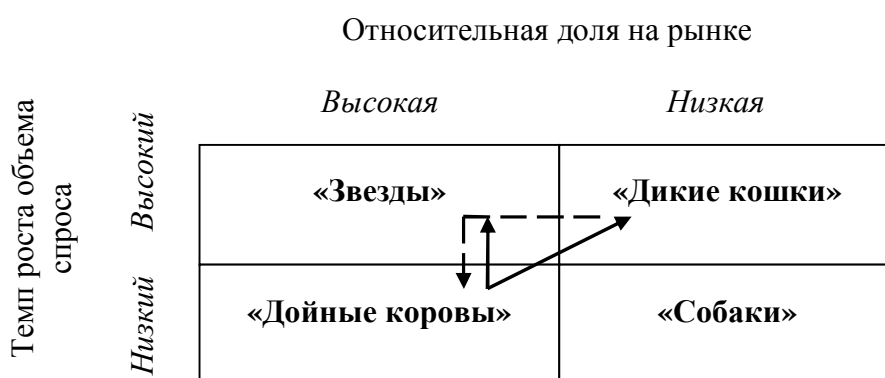


Рисунок 10. Матрица Бостонской консультативной группы

Матрица БКГ позволяет организации классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какое из СХП организации занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП. Матрица строится на известной предпосылке: чем больше доля СХП на рынке (чем больше объем производства), тем ниже удельные издержки и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства. Матрица предлагает следующую классификацию типов СХП в соответствующих СЗХ: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки» и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли и одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение или поддержание доли на рынке. Основная задача заключается в поддержании отличительных преимуществ продукции организации в

условиях растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития отрасли «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» («Денежные мешки») занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется средств для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на поддержание существующего положения как можно дольше и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП. Основные задачи этих СХП сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и новым ценовым скидкам.

«Дикая кошка», или «Темные лошадки», «Знаки вопроса», «Трудные дети» имеет слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы: интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководители должны решить - верят ли они, что данное СХП сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшении характеристик товара, снижении цен, новых каналов сбыта), или нужно уйти с рынка.

К «Собакам» («Хромые утки») относят СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. п.) Стратегия «собаки» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Организация, имеющая такое СХП, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

К преимуществам Матрицы БКГ относятся:

- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения.

### **Правила построения**

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли. Относительная доля рынка рассчитывается как

отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального, минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

На рис. 10 пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем и в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от «дойных коров».

С помощью портфельного анализа можно установить, подходит ли набор продуктов и услуг с точки зрения наличия средств и управления оборотным капиталом. Каждый кружок на рисунке представляет хозяйственную единицу (СБЕ) или стратегию. Центр каждого круга соответствует положению стратегии на матрице, а размер круга пропорционален доходу от продаж, создаваемому каждым видом хозяйственной деятельности, или же уровню предполагаемого дохода от продаж (в случае перспективных стратегических вариантов). Матрица BCG отражает также наличие средств для проведения исследований и разработок.

Наряду с матрицей БКГ в группу наиболее широко известных инструментов портфельного анализа входит и матрица «привлекательность-конкурентоспособность», именуемая также матрицей General Electric (GE) или матрицей Мак-Кинси. Она многокритериальна, поскольку основана на признании того, что привлекательность рынка, как и конкурентоспособность фирмы, определяется не только темпами роста и захваченной в нем доли рынка, но и другими факторами. Привлекательность рынка определяется его доступностью, абсолютными размерами, наличием сбытовой сети и др. Конкурентоспособность фирмы может быть охарактеризована величиной издержек, отличительными свойствами товара, степенью освоения технологии, методом продаж, известностью, имиджем.

В «матрице GE» используется диапазон из трех степеней оценок как привлекательности рынка, так и конкурентоспособности фирмы: низкой, средней и высокой; используется также пятибалльная шкала (балльные оценки 2 и 4 на ней располагаются между ранее указанными степенями оценок). Итоговая матрица состоит из девяти квадрантов, а наиболее выразительные стратегии представлены угловыми квадрантами (рис. 11).

Матрица МакКинси разделена на девять клеток. Предприятия, находящиеся в трех из них, характеризуются как победители, в трех других как проигравшие, т.е. наименее желательные. В одной клетке размещается



«вопросительный знак», который, как и в BCG, имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее. Клетка, которая определена как производитель прибыли, сходна с «денежной коровой» в матрице BCG.

Выводы для стратегии по матрице МакКинси определены и однозначны: из проигравших должны быть изъяты инвестиции, положение победивших укрепляется. Компания подпитывает избранные «вопросительные знаки», пытаясь превратить их в победителей. Прибыли, создаваемые их производителями, инвестируются в победителей и в «вопросительные знаки». Организация будет пытаться превратить средние предприятия в выигравшие или же рассмотрит вариант изъятия вложений.

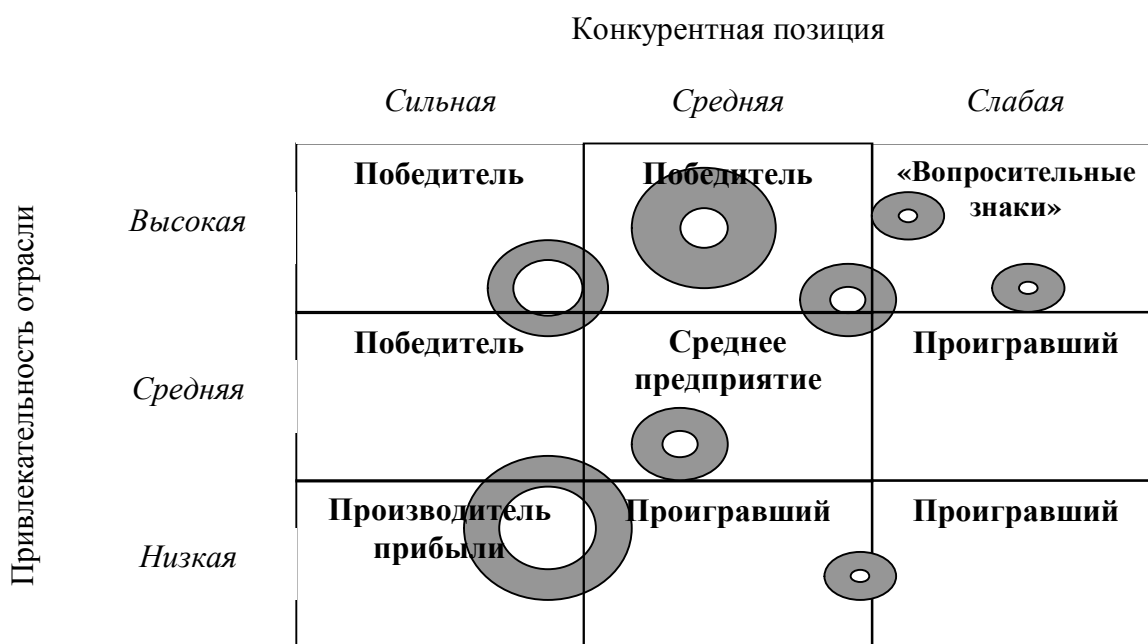


Рисунок 11. Матрица МакКинси / матрица GE

Можно заметить, что квадрант агрессивного роста здесь аналогичен квадранту «звезд» в матрице БКГ, деинвестирование – квадранту «собак», низкая активность – квадранту «дойных коров», а селективный рост – квадранту «знаков вопроса».

Чем отличается матрица Мак-Кинси от матрицы БКГ? Будучи многокритериальной, она более гибкая, поскольку не предполагает логической связи между показателями конкурентоспособности и денежными потоками как единственно возможной. Отсюда расширение зоны применения этого инструмента портфельного анализа. Но надо видеть и ее недостатки: возрастание сложности измерений и оценок, чувствительность к методам агрегирования факторов и используемым при этом коэффициентам, сравнительная слабость связи с финансовыми показателями.

При анализе внешней и внутренней среды фирмы могут применяться любые методы. Главное при таком анализе не применение какого-то «самого лучшего» метода, а понимание наиболее существенных факторов, влияющих

на деятельность организации и их взаимосвязей. Для этого широко используются матричные методы, в частности составление матриц влияния возможностей и угроз на организацию позволяет ограничить рассматриваемые варианты, т. е. отсечь маловероятные и незначимые данные для того, чтобы сконцентрироваться на важнейшей информации.

Таким же образом при составлении перечня сильных и слабых сторон фирмы может использоваться принцип «Бритвы Оккама», позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды фирмы, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой. Некоторые сильные стороны фирмы более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании стратегии. Также некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для фирмы, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.

## ЛЕКЦИЯ 5. ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА

- 5.1. Модель ADL/LC – классическая модель стратегического анализа и планирования
- 5.2. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL (Матрица Хофера)
- 5.3. Матрица Ансоффа
- 5.4. Матрица Абеля
- 5.5. Модель SHELL / DPM
- 5.6. Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Метод SPACE
- 5.7. Метод BSC
- 5.8. Система 111 – 555

### 5.1. Модель ADL/LC - классическая модель стратегического анализа и планирования

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литтл. Аббревиатура ADL является сокращением названия консалтинговой организации Arthur D. Little, в которой была разработана данная модель. Аббревиатура LC является сокращением Life-Cycle (жизненный цикл)<sup>21</sup>.

Основное теоретическое положение модели состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и его конкурентное положение внутри нее.

Сочетание двух параметров – четырех стадий жизненного цикла производства и пяти конкурентных позиций – составляют так называемую матрицу ADL/LC, которая состоит из 20 ячеек (рис. 12).

---

<sup>21</sup> Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998.

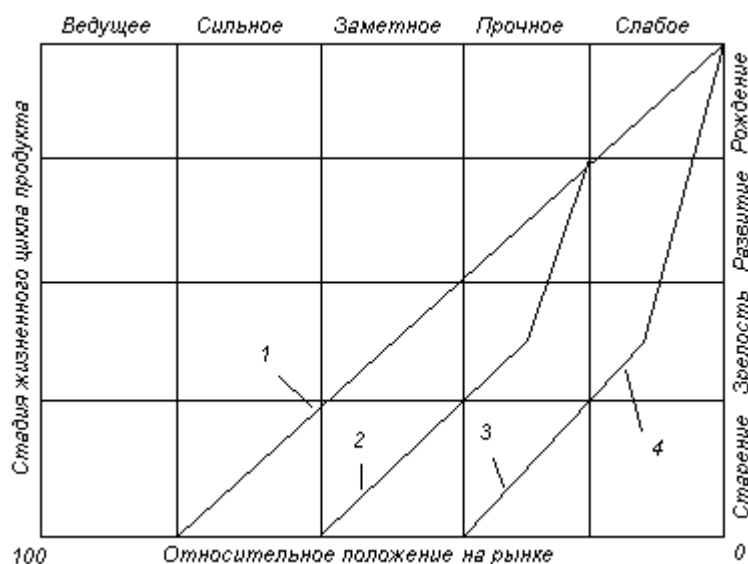


Рисунок 12. Матрица ADL/LC

Положение конкретного вида бизнеса указывается на матрице наряду с другими видами бизнеса корпорации. В зависимости от положения вида бизнеса на матрице предлагается тщательно продуманный набор стратегических решений.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется «простой выбор», стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL/LC. Область «простого выбора» охватывает несколько ячеек.

На втором этапе в рамках каждого «простого выбора» сама точечная позиция вида бизнеса подсказывает характер «специфического выбора». Однако «специфический выбор» также является скорее общим стратегическим руководством. На третьем этапе предложение, которое уже само по себе явилось уникальным вкладом ADL/LC в развитие методики стратегического планирования, осуществляется выбор уточненной стратегии. ADL/LC предлагает 24 таких стратегии.

Подход ADL/LC предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли. Согласно концепции ADL/LC, зрелые отрасли включают в себя небольшое количество сконцентрированных конкурентов, тогда как отрасли на стадии зарождения фрагментарны и имеют большое количество конкурентов. Если выполнить все необходимые аналитические стадии, то выгода, которую получит аналитик, очевидна:

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

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

Так как модель ADL/LC использует подход, основанный на концепции жизненного цикла отрасли от начала и до конца, то ее можно универсально

применять к различным типам бизнеса. Однако если по результатам анализа вид бизнеса помещают на определенную стадию жизненного цикла, то рекомендации будут пригодны именно для этой конкретной стадии.

Однако при том, что преимущества наглядности и полноты описания положения фирмы в конкретной СЗХ, а также перспектив развития СЗХ, по сравнению с предыдущими моделями очевидны, матрица ADL/LC упирается в ту же проблему – границы применения. Совершенствование идет по линии наглядности восприятия, дополнения набора рекомендуемых стратегий (расширение возможности стратегического выбора), но оценка рыночных позиций здесь также упирается в уровень неопределенности, а также в человеческий фактор, от которых при таком подходе никуда не уйти.

В качестве показателей относительной позиции могут быть применены те же рентабельность или доля на рынке. Информация о стадиях жизненного цикла вытекает из непосредственной специфики развития отрасли.

## **5.2. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL (Матрица Хофера)**

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* («Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий»). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем.

До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

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

По мнению исследователей, Хофер и Шендель внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда субъективных причин их подход не нашел широкого применения.

Основное внимание модель Hofer/Schendel сосредотачивает на позиционировании существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора. Положение каждого вида бизнеса определяется соответственно степенью развития его рынка и его эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии.

В своей модели (рис. 13) Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

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

Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем. В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на «молодые» и «зрелые» рынки. В зависимости от положения вида бизнеса выводится стратегия. Матрица показывает такие обобщенные стратегии<sup>22</sup>:

		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Раскрутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликвидация или
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рисунок 13. Модель Хофера–Шенделя<sup>23</sup>

<sup>22</sup> <http://www.strategplann.ru>

<sup>23</sup> Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998.

- Стратегии увеличения доли на рынке;
- Стратегии роста;
- Стратегии прибыли;
- Концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- Стратегии раскрутки или сдвига;
- Стратегии ликвидации и отделения.

### 5.3. Матрица Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа (модель развития товара/рынка) - аналитический инструмент, разработанный основоположником стратегического менеджмента, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

Матрица представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (табл. 9).

Таблица 9. Матрица Ансоффа<sup>24</sup>

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

Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегий могут сочетаться.

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

<sup>24</sup> <http://www.stplan.ru>

маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций предприятия на рынке.

Стратегия развития рынка — освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

Стратегия развития продукта (Товарная экспансия) — продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

Стратегия диверсификации — предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей. Главная опасность данной стратегии — распыление сил.

#### **5.4. Матрица Абеля**

Важный шаг в стратегическом анализе и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

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

Если И. Ансофф считает, что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт-рынок» (матрица Ансоффа), а главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект, то Д. Абель развивает подход И. Ансоффа. Он предлагает дополнительный третий фактор для определения бизнеса — технологию. Вначале на схеме устанавливается положение исходного бизнеса. Затем, двигаясь от исходного положения по трем осям, предприятие может найти другие сегменты рынка, иное применение продукции для удовлетворения выявленных потребительских нужд или определить возможности сокращения издержек производства за счет изменения



технологии производства и сбыта продукции. Коммерческая организация может двигаться и по третьему направлению, совершенствуя технологии выполнения операций.

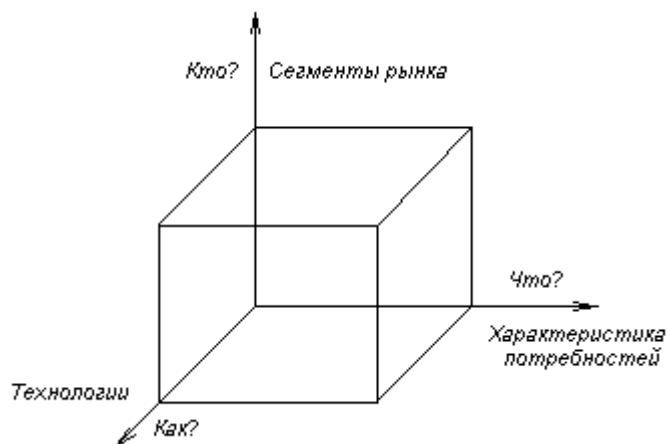


Рисунок 14. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Впрочем, изобразить матрицу можно не только в виде рисунка, но и в табличном виде (таблица 10).

Таблица 10. Пример заполнения матрицы Абеля для коммерческой организации сервиса и туризма<sup>25</sup>

Функции товара	Потребители	Технологии
Интеллектуальный отдых (концерт)	Зрители	Концертная организация
Пассивный отдых (отель)	Постояльцы	Гостиничное хозяйство
Активный отдых (спортзал)	Спортсмены	Спортивная организация

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности компании, с тем, чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

В российской практике также можно найти соответствующие примеры. Омский завод стиральных машин производил стиральную машину «Сибирь» с центрифугой. Затем на основе существующей технологии производства центрифуг было организовано производство сепараторов для небольших

<sup>25</sup> Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб.: Питер, 2002, — С.218-219.

сельских молокозаводов. Следовательно, было найдено новое применение имеющейся технологии<sup>26</sup>.

Таким образом, набор возможных стратегических направлений развития бизнеса существенно расширяется. При этом возникает задача определения критериев выбора наилучшей области. Первым и важнейшим критерием является соответствие рассматриваемой области общему направлению деятельности фирмы, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. В рассмотренном примере все области отвечают этому критерию.

## 5.5. Модель SHELL / DPM

В 1975 году Британско-Голландская химическая компания Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Её появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефти, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой компании в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации<sup>27</sup>.

Матрица SHELL / DPM – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. По осям матрицы SHELL / DPM располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

В модели SHELL / DPM по сравнению с моделью «Дженерал Электрик – МакКинзи» сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели SHELL / DPM оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ) и отдача от инвестиций (матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»). Также как и в модели «Дженерал Электрик – МакКинзи», здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла. По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия (конкурентная позиция), а по оси Y

<sup>26</sup> <http://distant.isu.edu.ua>

<sup>27</sup> Ефремов В.С., Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM// Менеджмент в России и за рубежом . №3 1998

– отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли (рис. 15).



Рисунок 15. Модель SHELL / DPM<sup>28</sup>

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

Лидер бизнеса – предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

Стратегия роста – предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

Стратегия генератора денежной наличности – предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия – извлечь максимальный доход.

Стратегия усиления конкурентных преимуществ – предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

Продолжать бизнес с осторожностью – предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

Стратегия частичного свертывания – предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

<sup>28</sup> Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998

Удвоить объем производства или свернуть бизнес – предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать либо покинуть данный бизнес.

Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство – предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли пока она приносит прибыль.

Стратегия свертывания бизнеса – предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли, которые используются матрицей Шелл/ДПМ представлены в таблице 11.

Таблица 11. Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли<sup>29</sup>

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

По мнению специалистов, большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похожи на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey.

Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса организации предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свертывания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях организаций по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества.

<sup>29</sup> Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Издательство «Финпресс», 1998

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой организации.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и организации, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

## **5.6. Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Метод SPACE**

Метод SPACE–анализ – пространственный метод оценки влияния внутренних и внешних факторов на состояние организации и определение набора стратегий дальнейшего развития данные факторы сгруппированы в четыре блока, отражающие конкурентные преимущества, стратегический потенциал, привлекательность отрасли и условия бизнеса.

Бизнес организации является ключевым механизмом обеспечения интересов субъектов этой организации. Поэтому оценка бизнеса как непривлекательного может повлечь за собой изменение интересов. Выбирая механизмы обеспечения интересов и парирования угроз необходимо также соотнести их с положением организации.

Основным методом подобных оценок является матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE).

Метод SPACE заключается в том, что для предприятия оцениваются четыре группы факторов. Каждый фактор оценивается экспертно в шкале от 0 до 6. Оценив значение каждого фактора, необходимо вычислить среднее значение факторов внутри каждой из групп, а затем отложить полученные значения на осях координат, показанных на рис. 16 .

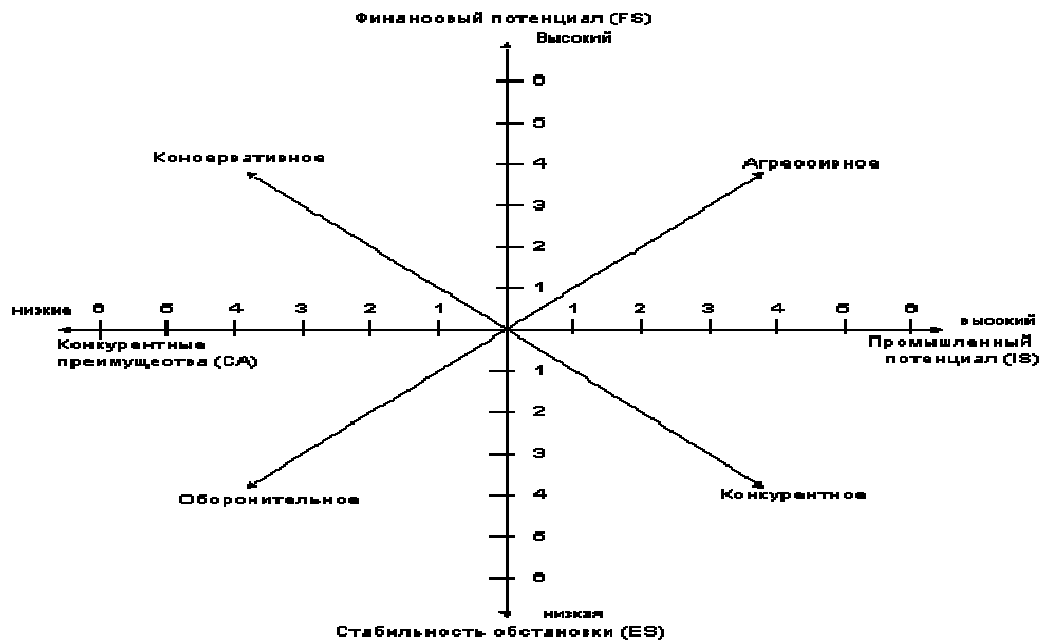


Рисунок 16. Матрица стратегического положения и оценки действий

В результате получится четырехугольник одного из видов, показанных на рис. 17.

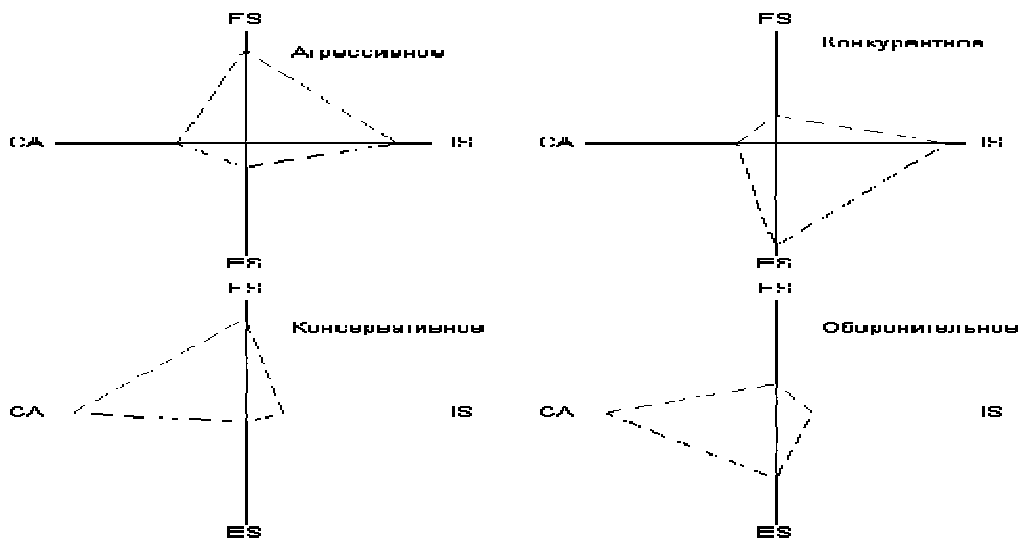


Рисунок 17. Графическое представление различных стратегических состояний

Если максимально удаленной от центра координат является сторона в квадранте FS - IS , то компания находится в агрессивном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте IS - ES , то компания находится в конкурентном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - FS , то компания находится в консервативном стратегическом состоянии. Если максимально удалена сторона в квадранте CA - ES , то компания находится в оборонительном стратегическом состоянии.

В зависимости от стратегического состояния, наиболее целесообразными являются следующие группы механизмов стратегии (таблица 12).

Таблица 12. Группы механизмов стратегии

Агрессивное	<p>Это состояние типично в привлекательной отрасли промышленности с незначительной неопределенностью обстановки. Компания получает конкурентные преимущества, которые она может сохранить и приумножить с помощью финансового потенциала. Угрозы незначительны, необходимо сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы направлены на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение производства и продаж;</li> <li>• Ценовую войну с конкурентами;</li> <li>• Освоение новых секторов рынка;</li> <li>• Продвижение брендов.</li> </ul>
Конкурентное	<p>Это состояние характерно для привлекательной отрасли. Организация получает конкурентные преимущества в относительно нестабильной обстановке. Критическим фактором является финансовый потенциал. Необходимо парировать угрозы, связанные с потерей финансирования. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск финансовых ресурсов;</li> <li>• Развитие сбытовых сетей.</li> </ul>
Консервативное	<p>Это состояние обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. В этом случае усилия концентрируются на финансовой стабилизации. Важнейшим фактором является конкурентоспособность продукта. Основные механизмы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение себестоимости при повышении качества товара;</li> <li>• Сокращение производства и выход на более перспективные рынки.</li> </ul>
Оборонительное	<p>Такое состояние возникает в ситуации, когда организация работает в привлекательной отрасли, но ей недостает конкурентоспособности продукции и финансовых средств. Ключевой стратегией является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Особое внимание механизмам парирования угроз;</li> <li>• Уход с рынка.</li> </ul>

## 5.7. Метод BSC

Сбалансированная система показателей (ССП) (англ. — Balanced Scorecard (BSC)) — концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути СПП – это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение.

Balanced Scorecard разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом. Исследование проводилось с

единственной целью: выявить новые способы повышения эффективности деятельности и достижения целей бизнеса. Проводя исследование, Нортон и Каплан руководствовались следующей гипотезой: управление с помощью финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

В классическом варианте этой концепции вся информация, необходимая руководителю для принятия решений, разбивается на четыре взаимосвязанных блока (так называемые «перспективы») — «Финансы \ Экономика», «Рынок \ Клиенты», «Бизнес-процессы» и «Инфраструктура \ Сотрудники» (рис. 18).

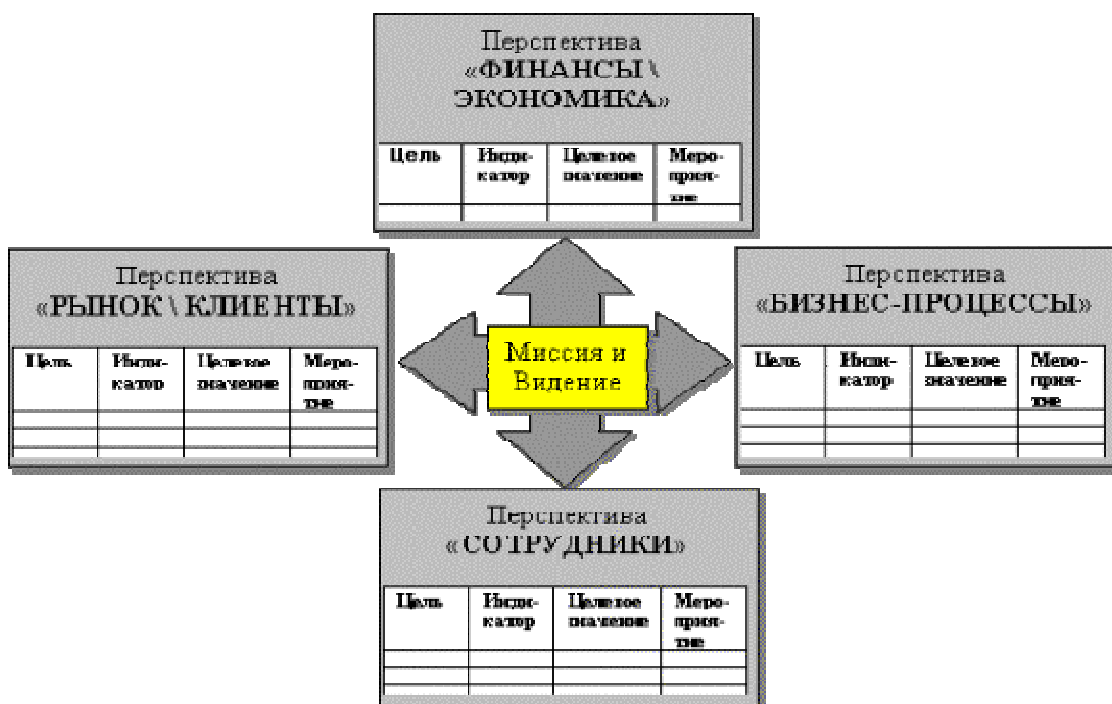


Рисунок 18. Базовая схема системы Balanced Scorecard

Одна из базовых идей, положенных в основу системы Balanced Scorecard — это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов).

В рамках модели Balanced Scorecard четыре упомянутых блока связываются между собой стратегической причинно-следственной цепочкой — квалифицированные, мотивированные, сплоченные в единую команду сотрудники, используя развитую инфраструктуру (информационные системы, оборудование, технологии), обеспечивают необходимое системе качество бизнес-процессов. Отлаженные бизнес-процессы (низкий процент брака, быстрая обработка и выполнение заказа клиента, качественная сервисная поддержка) обеспечивают удовлетворенность клиентов, достижение конкурентных преимуществ и успех компании на рынке. Маркетинговые успехи компании, в свою очередь, служат залогом ее финансовых успехов. Обратная цепочка модели Balanced Scorecard



раскручивается в обратную сторону следующим образом: причины неудовлетворительных значений финансово-экономических показателей следует искать в блоке «Рынок \ Клиенты», неудовлетворенность клиентов означает наличие проблем в блоке «Бизнес-процессы», а корни проблем с бизнес-процессами находятся в блоке «Инфраструктура \ Сотрудники» (рисунок 19).

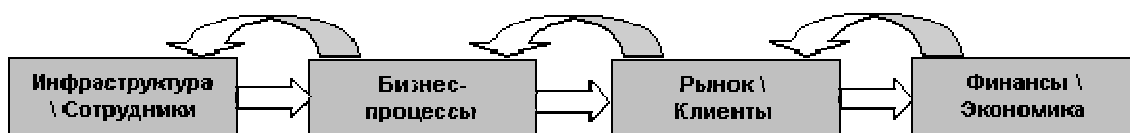


Рисунок 19. Причинно-следственная системы Balanced Scorecard

Пример системы показателей на основе методологии Balanced Scorecard представлен на рисунке 20.

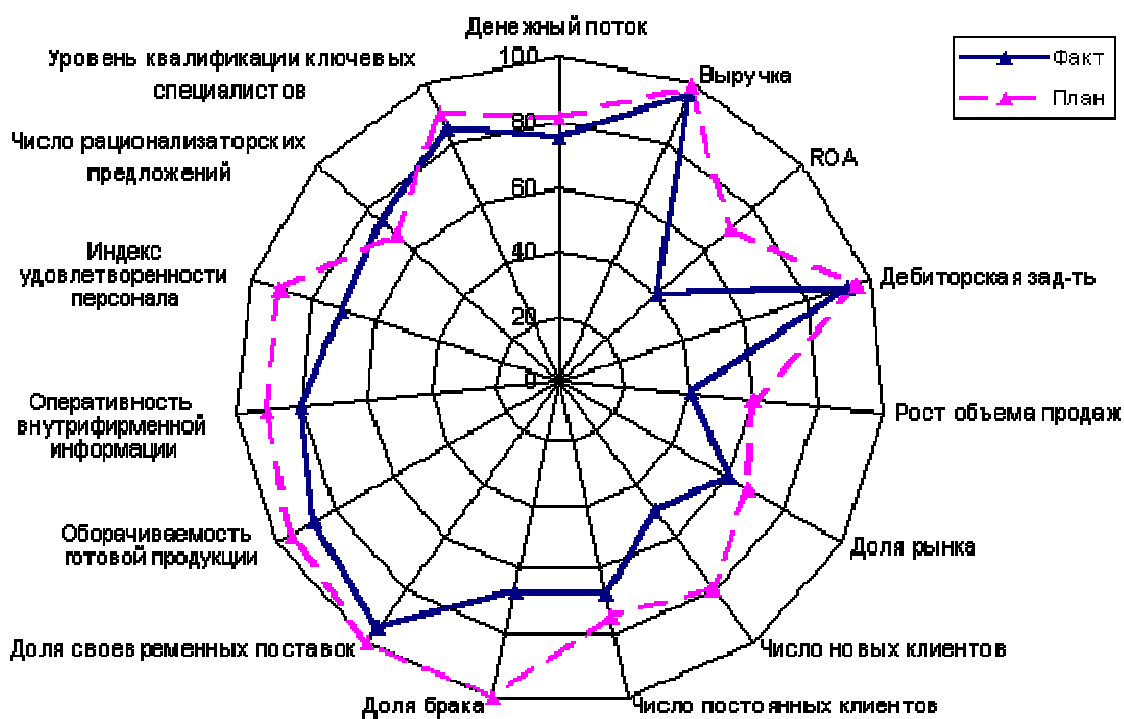


Рисунок 20. Пример системы показателей Balanced Scorecard

Типовая последовательность разработки стратегии компании при использовании модели Balanced Scorecard состоит из следующих этапов:

1. Разработка базовой стратегической ориентации компании (миссия, система ценностей компании, принципиальные направления развития);
2. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Финансы \ Экономика»;
3. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Рынок \ Клиенты»;

4. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Бизнес-процессы»;
5. Определение стратегических целей, индикаторов и целевых значений индикаторов по перспективе «Инфраструктура \ Сотрудники»;
6. Построение причинно-следственной цепочки стратегических целей компании;
7. Разработка мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей, определение бюджетов, сроков и ответственных за реализацию мероприятий.

Дополнительные возможности использования системы Balanced Scorecard состоят в так называемом «каскадировании» — разбиении системы показателей компании как бизнеса в целом на системы показателей для отдельных подразделений. Если компания построена по дивизиональному принципу или представляет собой холдинговую структуру, то Scorecard'ы разрабатываются для отдельных дивизионов или направлений

Если компания построена по функциональному принципу, то Scorecard'ы разрабатываются для отдельных структурных подразделений — снабжение, производство, маркетинг \ сбыт.

Одна из основных сложностей при построении Balanced Scorecard — подбор адекватного показателя (показателей) для измерения той или иной стратегической цели. Та или иная проблема может быть трудноизмеримой вообще (например, готовность персонала к изменениям, атмосфера в коллективе, качество системы управленческого учета, имидж компании).

Вторая проблема — сбор информации для расчета значения того или иного показателя может оказаться чрезмерно дорогим (например, расчет приемлемо точного значения доли рынка может потребовать от компании огромных усилий по сбору и обработке информации). В таких случаях для оценки проблемы используется текстовая информация, не выраженная в форме индикатора (-ов).

## **5.8. Система 111 – 555**

Данный метод разработан отечественными специалистами. В частности впервые данный метод был применен в 1996 г. экспертным институтом Торгово-промышленной палаты РФ под руководством к.э.н. Липсица И.В. в целях оценки конкурентоспособности российской экономики.

Анализ проводится по трем факторам – конкурентоспособность продукции (компании), качество продукции, цена на продукцию.

Каждый из трех факторов оценивается группой экспертов по оценочной шкале в интервале от 1 балла (наихудший балл по конкурентоспособности и качеству, лучший – по цене продукции) до 5 баллов (лучший по конкурентоспособности и качеству, худший – по цене продукции). Средний балл – 3.

В результате возможны традиционные сочетания оценок, характеризующие специфику производственной стратегии компании (551 – традиционное – высокая конкурентоспособность при высоком качестве и низкой цене; 555 – европейское; 511 – восточно-азиатское).

При оценке результатов стратегического анализа по системе 111-555 строятся диаграммы, наглядно показывающие зависимости трех анализируемых факторов. Например, качество – конкурентоспособность, цена – качество, цена – конкурентоспособность.

Для изучения факторов, влияющих на конкурентоспособность было выбрано 114 промышленных предприятий, в т. ч. Машиностроительных – 34, промышленности строительных материалов – 33, текстильной – 25, нефтепереработки – 2, с численностью свыше 200 работающих для предприятий промстройматериалов и свыше 500 – для остальных отраслей<sup>30</sup>.

Оценка производилась экспертным методом, на основе мнений руководителей 114 предприятий.

Оценивалась конкурентоспособность, качество и цена продукции.

Интервалы оценок от 1 до 5. Один балл присваивался при низком уровне фактора на взгляд экспертной группы. Для конкурентоспособности и качества один балл – это наихудший уровень, а для цены, наоборот, – наилучший.

Оценка «5» для конкурентоспособности и качества – наилучший вариант, а для цены – наихудший. Среднему уровню соответствует 3 балла.

Ранги сочетаний на основе опроса руководителей 114 российских предприятий за 1995 г. получились следующие: 351 – 10% всех сочетаний; 133 – 9%; 555 – 7,0%; 135 – 7,0%; 333 – 6,0%; 553 – 5,2%; 111 – 5,0% и т. д. На наш взгляд, наиболее объективной является вторая оценка конкурентоспособности российской промышленности – 133 (низкая конкурентоспособность, среднее качество и средняя цена).

---

<sup>30</sup> Ляшко Ф.Е., Приходько В.И., Тютюшкина Г.С. Стратегический менеджмент в авиастроении: Учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 123 с.

## ЛЕКЦИЯ 6. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА И МЕТОДЫ ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ

Важнейшей функцией финансового менеджмента на предприятии является финансовое планирование, в процессе которого обосновываются основные финансовые показатели деятельности предприятия, направленные на поддержание его общекорпоративной стратегии. Качество финансового плана, его жизнеспособность во многом зависит от эффективности, глубины и объективности проведенного финансового анализа, как исходного этапа процесса разработки финансового плана. Несомненно, наиболее сложной подсистемой финансового планирования является процесс разработки стратегического финансового плана, которому предшествует проведение стратегического финансового анализа.

Стратегический финансовый анализ представляет собой процесс изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на результативность осуществления финансовой деятельности предприятия с целью выявления особенностей и возможных направлений ее развития в перспективном периоде.

Основными объектами стратегического финансового анализа являются доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия. Каждая из таких доминантных сфер должна быть разделена на отдельные сегменты, которые с различных сторон характеризуют особенности и результаты финансовой деятельности предприятия в рассматриваемом направлении. Рекомендуемая сегментация объектов стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия представлена на рисунке 20.

Основу проведения стратегического анализа составляет изучение влияния на финансовую деятельность предприятия отдельных факторов и условий среды его функционирования. С учетом содержания направлений и объектов стратегического финансового анализа предметом его изучения является финансовая среда функционирования предприятия. Под финансовой средой функционирования предприятия понимается система условий и факторов, влияющих на организацию, формы и результаты его финансовой деятельности.

В зависимости от характера влияния отдельных условий и факторов, а также возможностей их контроля со стороны предприятия в процессе осуществления финансовой деятельности в составе общей финансовой среды его функционирования следует выделять отдельные виды:

- внешнюю финансовую среду непрямого влияния;
- внешнюю финансовую среду непосредственного влияния;
- внутреннюю финансовую среду.



Рисунок 20. Рекомендуемая сегментация объектов стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер стратегического финансового развития предприятия<sup>31</sup>

Основные виды финансовой среды предприятия, рассматриваемые в процессе осуществления стратегического финансового анализа, представлены на рисунке 21.

<sup>31</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.



Рисунок 21. Основные виды финансовой среды, рассматриваемые в процессе осуществления стратегического финансового анализа<sup>32</sup>

Особенностью осуществления стратегического финансового анализа является то, что он является не только ретроспективным, но и прогнозным, т.е. оценивает перспективное состояние финансового потенциала предприятия под воздействием возможных изменений отдельных факторов и условий. Это определяет необходимость использования специальных методов проведения такого анализа, которые составляют основу его методического аппарата (эти специальные методы при необходимости могут быть дополнены и традиционными методами аналитического исследования). Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения представлены в табл. 13.

Значительная часть этих методов рассмотрена в предшествующих лекциях. Речь идет об общих методах стратегического анализа и планирования. Остановимся на некоторых специфических методах стратегического финансового анализа.

Сравнительный анализ финансовых показателей конкретного предприятия и среднеотраслевых показателей. В процессе этого анализа выявляется степень отклонения основных результатов финансовой деятельности данного предприятия от среднеотраслевых с целью оценки своей конкурентной позиции по финансовым результатам хозяйствования и выявления резервов дальнейшего повышения эффективности финансовой деятельности.

Сравнительный анализ финансовых показателей данного предприятия и предприятий – конкурентов. В процессе этого анализа выявляются слабые стороны финансовой деятельности предприятия с целью

<sup>32</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

разработки мероприятий по повышению его конкурентной позиции на конкретном региональном рынке.

Таблица 13 – Система основных методов стратегического финансового анализа и область их применения<sup>33</sup>

Основные методы стратегического финансового анализа	Область применения методов		
	Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния	Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния	Анализ факторов внутренней финансовой среды
SWOT-анализ	+	+	+
PEST-анализ	+		
SNW-анализ			+
Портфельный анализ		+	+
Сценарный анализ	+	+	+
Сравнительный финансовый анализ			+
Анализ финансовых коэффициентов			+
Интегральный анализ по модели Дюпон			+
Экспертный анализ	+	+	+

Сравнительный анализ финансовых показателей отдельных структурных единиц и подразделений данного предприятия (его «центров ответственности»). Такой анализ проводится с целью сравнительной оценки и поиска резервов повышения эффективности финансовой деятельности внутренних подразделений предприятия.

Сравнительный анализ отчетных и плановых (нормативных) Финансовых показателей. Такой анализ составляет основу организуемого на предприятии контроллинга текущей финансовой деятельности.

В процессе этого анализа выявляется степень отклонения отчетных показателей от плановых (нормативных), определяются причины этих отклонений и вносятся рекомендации по корректировке отдельных направлений финансовой деятельности предприятия.

Анализ финансовых коэффициентов (R-анализ) базируется на расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой деятельности предприятия между собой. В процессе использования этой системы анализа

<sup>33</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

определяются различные относительные показатели, характеризующие отдельные результаты финансовой деятельности и уровень финансового состояния предприятия. В стратегическом финансовом анализе наибольшее распространение получили следующие группы аналитических финансовых коэффициентов: коэффициенты оценки финансовой устойчивости предприятия; коэффициенты оценки платежеспособности (ликвидности) предприятия; коэффициенты оценки оборачиваемости активов; коэффициенты оценки оборачиваемости капитала; коэффициенты оценки рентабельности и другие.

Интегральный финансовый анализ по модели Дюпон.

В основе этой системы анализа лежит «Модель Дюпона» (разработанная фирмой «Дюпон», США), в соответствии с которой коэффициент рентабельности используемых активов предприятия ( $P_a$ ) представляет собой произведение коэффициентов рентабельности реализации продукции ( $P_{pp}$ ) и оборачиваемости (количества оборотов) активов ( $KO_a$ ).

$$P_a = P_{pp} \times KO_a. \quad (1)$$

Система финансового анализа Дюпон (The DuPont System of Analysis) в первую очередь исследует способность предприятия эффективно генерировать прибыль, реинвестировать ее, наращивать обороты и выступает как инструмент стратегического и тактического финансового контроллинга.

В основу анализа положена жестко детерминированная факторная модель, позволяющая идентифицировать и дать сравнительную характеристику основных моментов, влияющих на изменение того или иного показателя деятельности предприятия. Рентабельность компании зависит от хозяйственной деятельности, ресурсоотдачи и структуры авансированного капитала.

Расщепление ключевых показателей на факторы (множители), их составляющие, позволяет определить и дать сравнительную характеристику основных причин, повлиявших на изменение того или иного показателя. И определить темпы экономического роста компании. Формула Дюпона - расщепление рентабельности собственного капитала на произведение рентабельности активов и финансового рычага, причем каждый из факторов сам является содержательным финансовым показателем<sup>34</sup>.

Методика основана на том, что при разложении показателей на составные части, становится ясно, что изменение показателя прибыльности собственного капитала зависит от большого количества важнейших показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Значимость выделенных факторов объясняется тем, что они обобщают все стороны финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

---

<sup>34</sup> Многофакторная модель Дюпон анализ эффективности деятельности организации. URL: [www.cfin.ru/press/afa/97\\_3\\_219-232.pdf](http://www.cfin.ru/press/afa/97_3_219-232.pdf)



Следует заметить, что всем факторам присуща отраслевая специфика, которую необходимо учитывать при проведении экспертизы.

Многофакторный анализ по методике Дюпон используется:

- организациями – для комплексного управления всеми активами и пассивами фирмы;
- коммерческими предприятиями – для создания эффективной финансовой стратегии;
- аудиторскими компаниями – для анализа в динамике финансового состояния (перспектив платежеспособности) предприятия – заказчика.

Ключевые коэффициенты, используемые в модели Дюпон для факторного анализа рентабельности чистых активов<sup>35</sup>:

- рентабельность продаж;
- оборачиваемость чистых активов;
- рентабельность чистых активов;
- рентабельность собственного капитала;
- показатель экономического роста компании;
- средневзвешенная стоимость капитала.

Принципиальная схема проведения такого анализа приведена на рисунок 22.

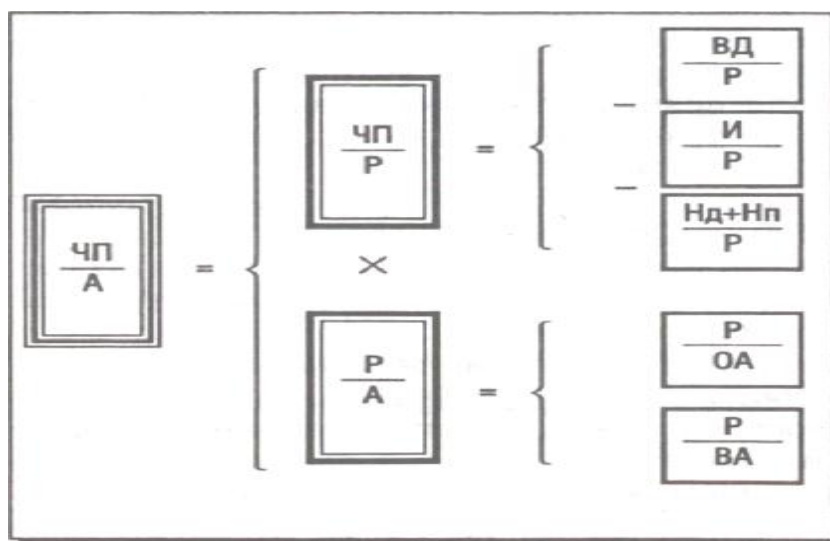


Рисунок 22. Схема финансового анализа по методике корпорации Дюпон<sup>36</sup>

Для интегрального анализа эффективности использования собственного капитала предприятия может применяться следующая трех факторная Модель Дюпона:

<sup>35</sup> Олейников Е.А. Многофакторные модели по оценке экономического потенциала компании [Текст] / Е.А. Олейников, С.А. Филин, А.С. Муравьев // Экономический анализ: теория и практика – 2003. - №9. – С. 20-23.

<sup>36</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

$$P_{СК} = \frac{ЧП_0}{СК} = \frac{ЧП_0}{P} = \frac{\bar{P}}{A} = \frac{\bar{A}}{СК}, \quad (2)$$

где  $P_{СК}$  — рентабельность собственного капитала;  
 $ЧП_0$  — сумма чистой прибыли в рассматриваемом периоде, полученная от всех видов хозяйственной деятельности;  
 $СК$  — средняя сумма собственного капитала предприятия в рассматриваемом периоде (рассчитанная как средняя хронологическая);  
 $A$  — средняя сумма всех используемых активов предприятия в рассматриваемом периоде (рассчитанная как средняя хронологическая);  
 $P$  — общий объем реализации продукции в рассматриваемом периоде.

Экспертный анализ используется в том случае, если на предприятии отсутствуют необходимые информативные данные для прогнозирования факторов внешней финансовой среды. Методы этого стратегического финансового анализа базируются на опросе привлекаемых квалифицированных специалистов.

Стратегический финансовый анализ осуществляется в такой последовательности:

На первой этапе проводится анализ внешней финансовой среды непрямого влияния.

На второй этапе проводится анализ внешней финансовой среды непосредственного влияния.

На третьей этапе проводится анализ внутренней финансовой среды.

На четвертой этапе осуществляется комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия.

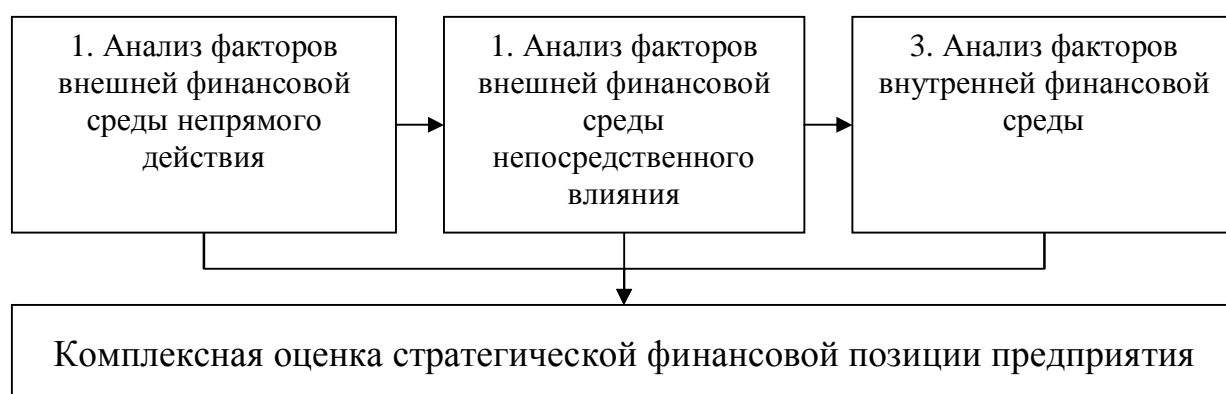


Рисунок 23. Блок-схема отдельных этапов проведения стратегического финансового анализа предприятия<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Блок-схема отдельных этапов проведения стратегического финансового анализа предприятия представлена на рисунке 23.

Содержание и методы стратегического финансового анализа в разрезе отдельных объектов его осуществления рассматриваются в последующих разделах.

## **ЛЕКЦИЯ 7. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ФИНАНСОВОЙ СРЕДЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

7.1. Анализ факторов внешней финансовой среды

7.2. Анализ факторов внутренней финансовой среды

### **7.1. Анализ факторов внешней финансовой среды**

Анализ факторов внешней финансовой среды проводится отдельно в разрезе среды непрямого и непосредственного влияния.

I. Анализ факторов внешней финансовой среды непрямого влияния базируется на основном методе стратегического анализа – SWOT. Первым этапом его осуществления является группировка факторов внешней финансовой среды непрямого влияния по отдельным признакам.

В стратегическом финансовом анализе в этих целях используется принцип группировки факторов этого уровня, рассматриваемый в системе PEST-анализа (т.е. макроэкономических факторов).

Рассмотрим состав важнейших факторов системы PEST-анализа, которые играют наиболее важную роль в стратегическом развитии предприятия.

В политико-правовой среде основное влияние на развитие финансовой деятельности в стратегической перспективе оказывают формы и методы государственного регулирования финансового рынка, финансовой деятельности предприятия, денежного обращения в стране; политика государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности; государственная политика подготовки высококвалифицированных специалистов; политика привлечения и защиты иностранных инвестиций; правовые аспекты регулирования процедур финансовой санации и банкротства предприятий; стандарты финансовой отчетности предприятий.

В экономической среде наиболее осязаемое влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают темпы экономической динамики (измеряемые показателями валового внутреннего продукта и национального дохода); соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода; темпы инфляции; система налогообложения юридических и физических лиц; скорость денежного обращения; динамика валютных курсов; динамика учетной ставки национального банка.

В социокультурной среде на развитие финансовой деятельности предприятия наибольшее влияние оказывают образовательный и культурный уровень трудоспособного населения; уровень подготовки специалистов в области финансовой деятельности в системе высшего образования; отношение населения к осуществляемым рыночным реформам.

В технологической среде наибольшее влияние на стратегическое финансовое развитие предприятия оказывают инновации в сфере технических средств управления, финансовых технологий и инструментов.

Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, приведен в таблице 14.

Таблица 14. Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непрямого влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа <sup>38</sup>

Доминантные сферы (направления) стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
1. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Система налогообложения</li> <li>• Нормы амортизационных отчислений</li> <li>• Соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода</li> <li>• Учетная ставка национального банка</li> <li>• Характер регулирования эмиссионной деятельности предприятий</li> <li>• Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности</li> <li>• Государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций</li> </ul>
2. Уровень эффективности инвестиций предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиционный климат страны</li> <li>• Динамика учетной ставки</li> <li>• Темп инфляции</li> <li>• Структурные сдвиги в экономике</li> <li>• Государственная региональная экономическая политика</li> </ul>
3. Уровень финансовой безопасности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпы экономической динамики</li> <li>• Формы и методы регулирования финансовой деятельности предприятий</li> <li>• Характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности</li> <li>• Темпы инфляции</li> <li>• Динамика валютных курсов</li> <li>• Характер государственного регулирования платежной дисциплины</li> <li>• Характер государственного регулирования процедур финансовой санации и банкротства предприятий</li> </ul>
4. Уровень качества управления финансовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень подготовки финансовых специалистов в системе высшего образования</li> <li>• Уровень корпоративной культуры в стране</li> </ul>

<sup>38</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Доминантные сферы (направления) стратегического финансового анализа	Факторы внешней финансовой среды непрямого влияния
деятельностью предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стандарты финансовой отчетности предприятий</li> <li>• Технический прогресс в сфере управления</li> <li>• Технологический прогресс в сфере финансовой деятельности</li> </ul>

В процессе оценки отдельных факторов финансовой среды непрямого влияния уровень их позитивного («благоприятных возможностей») или негативного («угроз») воздействия на стратегическое финансовое развитие предприятия оценивается обычно по пятибалльной системе (с обозначением благоприятных возможностей знаком «+», а угроз — знаком «-»).

Такая факторная оценка проводится по каждому из сегментов отдельных доминантных сфер (направлений) стратегического финансового развития предприятия. Учитывая, что часть факторов внешней финансовой среды непрямого влияния характеризуется высокой степенью неопределенности развития, система SWOT-анализа и PEST-анализа может дополняться оценкой методами сценарного (в вариантах «пессимистического», «реалистического» или «оптимистического» прогноза) или экспертного стратегического финансового анализа.

II. Анализ факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния также базируется на SWOT-анализе.

Экономические факторы внешней финансовой среды непосредственного влияния выделяются с учетом особенностей финансовых отношений предприятия с контрагентами. Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, приведен в таблице 15.

Таблица 15. Состав наиболее важных факторов внешней финансовой среды непосредственного влияния, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа<sup>39</sup>

Доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия	Факторы внешней финансовой среды непосредственного влияния
1. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конъюнктура рынка ценных бумаг</li> <li>• Конъюнктура кредитного рынка</li> <li>• Существующая практика предоставления коммерческого кредита покупателям</li> </ul>

<sup>39</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия	Факторы внешней финансовой среды непосредственного влияния
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Состав кредитных продуктов коммерческих банков и небанковских финансовых институтов</li> <li>• Кредитная политика коммерческих банков</li> </ul>
2. Уровень эффективности инвестиций предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конъюнктура финансового рынка</li> <li>• Конъюнктура товарного рынка</li> <li>• Уровень доходности реальных инвестиционных проектов, предлагаемых субъектами хозяйствования</li> </ul>
3. Уровень финансовой безопасности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень стабильности коммерческих связей с покупателями продукции</li> <li>• Конъюнктура страхового рынка</li> <li>• Состав страховых продуктов страховых компаний</li> <li>• Уровень развития рынка производных ценных бумаг</li> </ul>
4. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень прозрачности финансового рынка</li> <li>• Эффективность коммуникативных связей предприятия с контрагентами по финансовой деятельности</li> <li>• Характер логистических связей предприятия с контрагентами в системе финансового рынка</li> <li>• Возможность использования альтернативных финансовых инструментов в процессе осуществления отдельных видов финансовых операций</li> </ul>

Процедура оценки отдельных факторов финансовой среды непосредственного влияния аналогична оценке факторов непрямого влияния.

По результатам оценки важнейших факторов внешней финансовой среды составляется «матрица возможностей и угроз» (таблица 16).

Таблица 16. Примерная форма разработки матрицы возможностей и угроз, генерируемых факторами внешней финансовой среды непрямого влияния<sup>40</sup>

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития предприятия	Возможности развития		Угрозы развитию	
	Наименование фактора	Оценка влияния	Наименование фактора	Оценка влияния
1. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия				

<sup>40</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития предприятия	Возможности развития		Угрозы развитию	
	Наименование фактора	Оценка влияния	Наименование фактора	Оценка влияния
1.1. Потенциал формирования собственных финансовых ресурсов из внутренних источников	1. Снижение ставок налогообложения прибыли по операционной деятельности	+3	1. Отмена налоговых льгот по операционной деятельности	-2
	2. Возрастание норм амортизации основных средств	+1		
И т.д.				

## 7.2. Анализ факторов внутренней финансовой среды

Анализ факторов внутренней финансовой среды призван характеризовать не только объем финансового потенциала предприятия, но и эффективность его использования. Исследование факторов внутренней финансовой среды в процессе разработки финансовой стратегии предприятия традиционно базируется на SWOT-анализе, направленном на выявление сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия.

Систему исследуемых факторов внутренней финансовой среды каждое предприятие формирует самостоятельно с учетом специфики своей финансовой деятельности, факторы, которые характеризуют отдельные аспекты финансовой деятельности предприятия, рассматриваются обычно в комплексе и отражают его финансовую политику по тому или иному из этих аспектов. Примерный состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия, представлен в табл. 17.

Характер факторов, определяющих сильные и слабые стороны финансовой деятельности предприятия оценивается по пятибалльной системе (оценка нейтральной позиции принимается за нулевую).

Результаты оценки отдельных факторов внутренней финансовой среды, полученные в процессе SWOT-анализа и SNW-анализа, дополняются при необходимости их оценкой методами портфельного (портфеля дебиторской задолженности, портфеля кредиторской задолженности, портфеля инвестиций, портфеля финансовых рисков и т.д.) сценарного и экспертного стратегического финансового анализа.



Таблица 17. Состав наиболее важных факторов внутренней финансовой среды, подлежащих оценке в процессе стратегического финансового анализа<sup>41</sup>

Доминантные сферы (направления) стратегического финансового развития предприятия	Факторы внутренней финансовой среды
1. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Операционный левэридж</li> <li>• Политика формирования прибыли предприятия</li> <li>• Амортизационная политика предприятия</li> <li>• Налоговая политика предприятия</li> <li>• Дивидендная политика предприятия</li> <li>• Эмиссионная политика предприятия</li> <li>• Уровень кредитоспособности предприятия</li> <li>• Средневзвешенная стоимость капитала</li> </ul>
2. Уровень эффективности инвестиций предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиционная политика предприятия в разрезе направлений и форм инвестирования</li> <li>• Структура инвестиционных ресурсов</li> <li>• Структура активов реализованных инвестиционных проектов</li> <li>• Оборачиваемость активов реализованных инвестиционных проектов</li> </ul>
3. Уровень финансовой безопасности предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Политика управления оборотными активами предприятия</li> <li>• Состав текущих финансовых обязательств</li> <li>• Структура капитала</li> <li>• Политика управления денежными потоками предприятиями</li> <li>• Уровень самофинансирования инвестиций</li> <li>• Политика управления финансовыми рисками предприятия</li> <li>• Формы страхования финансовых рисков</li> <li>• Методы диагностирования симптомов финансового кризиса</li> </ul>
4. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уровень образования финансовых менеджеров</li> <li>• Широта финансовой информации, формируемой системой управленческого учета</li> <li>• Прогрессивность используемых форм и методов анализа, планирования и контроля финансовой деятельности</li> <li>• Уровень технической оснащенности финансовых менеджеров</li> <li>• Эффективность организационной структуры управления финансовой деятельностью</li> <li>• Уровень корпоративной культуры финансовых менеджеров (по основным параметрам)</li> </ul>

<sup>41</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Таблица 18. Примерная форма разработки матрицы сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия<sup>42</sup>

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития предприятия	Сильная позиция		Нейтральная позиция		Слабая позиция	
	наименование	оценка	наименование	оценка	наименование	оценка
1. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия						
1.1. Потенциал формирования собственных финансовых ресурсов из внутренних источников	1. Политика формирования прибыли предприятия	+2	1. Налоговая политика предприятия	0	1. Дивидендная политика предприятия	-3
	2. Амортизационная политика предприятия	+1	2. Операционный левэридж	0		
И т.д.						

По результатам оценки важнейших факторов внутренней финансовой среды составляется матрица сильных и слабых сторон финансовой деятельности предприятия. Пример составления такой матрицы по одному из сегментов стратегического финансового анализа представлен в табл. 18.

<sup>42</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

## ЛЕКЦИЯ 8. КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия интегрирует результаты анализа всех видов финансовой среды его функционирования. Осуществление такой оценки позволяет:

- четко идентифицировать основные особенности осуществления финансовой деятельности на данном предприятии, определить его «финансовое лицо»;
- оценить достигнутые результаты управления финансовой деятельностью предприятия;
- выявить проблемные зоны в финансовом развитии предприятия и системе управления его финансовой деятельностью;
- объективно оценить возможности предстоящего финансового развития предприятия с учетом факторов внешней и внутренней среды;
- зафиксировать стартовые позиции стратегических финансовых инициатив предприятия.

Модель стратегической финансовой позиции предприятия базируется на результатах оценки отдельных факторов в процессе SWOT-анализа и SNW-анализа (с углублением отдельных оценок в процессе использования других методов стратегического анализа). В этой модели должны быть представлены все сегменты каждой из доминантных сфер (направлений) финансового развития предприятия. Для интеграции оценок по доминанте в целом, факторам отдельных сегментов может быть присвоен соответствующий «вес», факторы каждого сегмента располагаются по степени их влияния на предстоящее финансовое развитие предприятия.

Форма модели стратегической финансовой позиции предприятия представлена в табл. 19. На заключительном этапе стратегического финансового анализа. По результатам модели стратегической финансовой позиции предприятия устанавливаются взаимосвязи между отдельными факторами внешней и внутренней среды. Для установления таких взаимосвязей может быть использована следующая матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия (рис. 24).

Комбинации влияния отдельных факторов внешней и внутренней финансовой среды дают возможность дифференцировать возможные стратегические направления финансового развития предприятия с учетом его стратегической финансовой позиции.

Квадрант ф-1 «Сила и возможности» характеризует возможность предприятия осуществлять наступательную агрессивную финансовую стратегию, в частности, активно поддерживать базовую корпоративную стратегию «ускоренного роста».

Таблица 19. Форма модели стратегической финансовой позиции предприятия<sup>43</sup>

Доминантные сферы и сегменты стратегического финансового развития предприятия	Сильная позиция	Нейтральная позиция	Слабая позиция	Возможности	Угрозы
<p>I. Потенциал формирования финансовых ресурсов предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потенциал формирования собственных финансовых ресурсов из внутренних источников.</li> <li>2. Потенциал формирования собственных финансовых ресурсов из внешних источников.</li> <li>3. Потенциал привлечения заемных финансовых ресурсов.</li> </ol>					
<p>II. Уровень эффективности инвестиций предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень эффективности инвестиций по предприятию в целом.</li> <li>2. Уровень эффективности отдельных направлений инвестирования.</li> <li>3. Уровень эффективности инвестирования в отраслевом и региональном разрезе.</li> <li>4. Уровень эффективности отдельных инвестиционных проектов (инструментов).</li> </ol>					
<p>III. Уровень финансовой безопасности предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень платежеспособности.</li> <li>2. Уровень финансовой устойчивости.</li> <li>3. Уровень финансовых рисков и эффективности их нейтрализации.</li> <li>4. Уровень сбалансированности и синхронности денежных потоков.</li> <li>5. Возможность эффективного осуществления финансовой санации в условиях кризисного развития.</li> </ol>					
<p>IV. Уровень качества управления финансовой деятельностью предприятия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень квалификации финансовых менеджеров.</li> <li>2. Полнота и широта информационной базы принятия финансовых решений.</li> <li>3. Уровень использования финансовыми менеджерами современных технических средств, прогрессивных финансовых технологий и инструментов.</li> <li>4. Эффективность организационной структуры управления финансовой деятельностью.</li> <li>5. Уровень организационной культуры финансовых менеджеров.</li> </ol>					

<sup>43</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

Квадрант ф-2 «Стабильность и возможности» также характеризует возможность осуществления наступательной агрессивной финансовой стратегии, направленной на усиление основных финансовых позиций предприятия за счет факторов внешней финансовой среды. Такая финансовая стратегия предприятия совместима с такими базовыми корпоративными его стратегиями, как «ускоренный рост» и «ограниченный рост».

		Позиция внутренней финансовой среды		
		«Сильная»	«Нейтральная»	«Слабая»
Влияние внешней финансовой среды	Благоприятные возможности	Ф-1 «Сила и возможности»	Ф-2 «Стабильность и возможности»	Ф-3 «Слабость и возможности»
	Угрозы	Ф-4 «Сила и угрозы»	Ф-5 «Стабильность и угрозы»	Ф-6 «Слабость и угрозы»

Рисунок 24. Матрица возможных стратегических направлений финансового развития предприятия<sup>44</sup>

Квадрант Ф-3 «Слабость и возможность» определяет необходимость осуществления умеренной финансовой стратегии, в процессе которой слабости внутренней финансовой позиции предприятия будут преодолеваются за счет благоприятных возможностей внешней среды. Этот вид финансовой стратегии в наибольшей степени совместим с базовой корпоративной стратегией «ограниченный рост».

Квадрант Ф-4 «Сила и угрозы» позволяет предприятию избирать как наступательную, так и умеренную финансовую стратегию (в зависимости от степени угроз), в процессе которой отдельные внешние угрозы могут нейтрализоваться за счет сильного внутреннего финансового потенциала предприятия. Соответственно такая финансовая стратегия может служить поддержкой таким базовым корпоративным стратегиям, как «ускоренный рост» или «ограниченный рост».

Квадрант Ф-5 «Стабильность и угрозы» в зависимости от степени угроз позволяет предприятию осуществлять умеренную либо консервативную оборонительную финансовую стратегию, направленную на

<sup>44</sup> Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия: Учеб. курс. – К.: Ника-Центр, 2006. – 520 с.

преодоление неблагоприятных факторов внешней финансовой среды. Эти варианты финансовой стратегии предприятия в наибольшей степени совместимы с такими базовыми корпоративными стратегиями как «ограниченный рост» или «сокращение (сжатие)».

Квадрант Ф-6 «Слабость и угрозы» ориентирует предприятие на выбор исключительно оборонительной антикризисной финансовой стратегии, в наибольшей степени корреспондирующей с базовой корпоративной стратегией «сокращение (сжатие)».

С учетом возможностей стратегической финансовой позиции предприятия осуществляются формулировка стратегических финансовых целей и обоснование соответствующих стратегических решений.

Выполнено в рамках темы № 14.В37.21.0969 от 07.09.2012 г. ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009-2013 годы.