

В.И. Ляско

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие для вузов

*Допущено Учебно-методическим объединением по образованию
в области производственного менеджмента в качестве
учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности
«Экономика и управление на предприятии транспорта»*

**Издательство
«ЭКЗАМЕН»**

**МОСКВА
2005**

УДК 652.13.078
ББК 63.3(2)
Л197

Автор:

***В.И. Ляско** – к. т. н., доцент Московского автомобильно-дорожного института (Государственного технического университета)*

Ляско В.И.

Л197 Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов / В.И. Ляско. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 288 с. (Серия «Учебное пособие для вузов»)

ISBN 5-472-00332-6

В учебном пособии рассматриваются некоторые методы стратегического планирования развития предприятия (фирмы), показана необходимость его применения для выживаемости и развития предприятий (фирм) в рыночных условиях.

Учебное пособие предназначено для студентов вузов экономического профиля и, как надеется автор, будет полезно всем студентам, изучающим экономику.

УДК 652.13.078
ББК 63.3(2)

Подписано в печать с диапозитивов 21.01.2005. Формат 84х108/32.

Гарнитура «Таймс». Бумага типографская. Уч.-изд. л. 12,1.

Усл. печ. л. 11,97. Тираж 30 000 экз. (1-й завод 5000). Заказ № 2925

ISBN 5-472-00332-6

© Ляско В.И., 2005

© Издательство «ЭКЗАМЕН», 2005

Содержание

Введение	6
1. Планирование как функция управления предприятием	10
1.1. Сущность планирования	10
1.2. Виды стратегического планирования	14
1.3. Необходимость стратегического планирования на предприятии	23
2. Общая методология стратегического планирования	28
2.1. Система методологии и логика стратегического планирования	28
2.2. Принципы стратегического планирования	37
2.3. Миссия, цели и задачи	40
3. Этапы стратегического планирования	63
4. Прогнозирование	88
4.1. Общие понятия	88
4.2. Методы прогнозирования	91
4.3. Типология прогнозов	95
4.4. Инструментарий прогнозирования	97
4.5. Методы экспертных оценок	98
4.6. Статистические методы прогнозирования	118
5. Методы портфельного анализа (ПА)	133
5.1. Метод «Бостон консалтинг групп» (БКГ), или модель «Доля рынка — рост рынка»	139
5.2. Матрица «жизненного цикла»	143
5.3. Модель М. Портера	144
5.4. Модель «Продукт—рынок»	148
5.5. Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»	150

6. Стратегии роста предприятия	158
6.1. Базовые стратегии роста фирмы	158
6.2. Стратегии роста малых фирм	162
6.3. Особенности стратегии роста средних фирм	164
6.4. Стратегии роста крупных фирм	165
6.5. Стратегия глобализации	166
6.6. Стратегии рынка	167
6.7. Выбор стратегии	168
6.8. Оценка стратегии	170
7. Методы роста предприятий (фирм)	171
7.1. Совместные предприятия	171
7.2. Слияние и поглощение	178
7.2.1. Метод поглощения	180
7.2.2. Метод слияния	183
7.3. Выкуп с подзаемом	185
7.4. Резюме	186
8. Стратегии стабилизации и поддержания	190
8.1. Стратегия стабилизации	190
8.2. Стратегия поддержания	190
9. Стратегии сокращения деятельности предприятия	192
9.1. Стратегия разворота	193
9.2. Стратегия отселения	194
9.3. Стратегия ликвидации	196
9.4. Стратегии восстановления и реструктуризации	200
9.5. Комбинированная стратегия	203
10. Стратегии конкуренции и ценообразования	205
10.1. Стратегии конкуренции	205
10.2. Стратегии ценообразования	210
11. Функциональные стратегии	214
12. Методика развития предприятия	219

13. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности	234
14. Стратегии поведения фирмы в условиях риска	251
14.1. Риски в предпринимательстве	251
14.2. Анализ риска	256
14.3. Методы определения величины (степени) риска	261
14.4. Методы оценки финансового риска	268
Глоссарий	281
Список литературы	286

Введение

В условиях рыночных отношений появился новый подход к развитию предприятия (фирмы, компании), в основе которого лежит отказ от принципа, что успех предприятия (фирмы) зависит только от рациональной организации производства продукции (услуг), обеспечивающей снижение издержек за счет выявления внутрипроизводственных резервов, повышения производительности труда и эффективного использования всех видов ресурсов. Этот принцип рассматривает предприятие (фирму) как закрытую систему, цели и задачи которого считаются заданными и относительно стабильными в течение длительного периода времени.

Новизна подхода заключается в том, что предприятие (фирма) рассматривается как открытая система, главные предпосылки эффективной деятельности которой находятся не внутри, а вне его (снаружи). Эффективность функционирования предприятия (фирмы) таким образом, определяется тем, насколько удачно оно приспособлено к своему внешнему окружению, — сумеет ли предприятие (фирма) своевременно распознать угрозы для своего существования или противостоять ударам судьбы, будет ли в состоянии не упустить своих возможностей и извлечь максимум выгоды из них.

Такой подход логично обуславливает стратегическое планирование, базирующееся на методах ситуационного планирования, согласно которому все внутрифирменное построение системы есть не что иное, как своего рода ответная реакция на различные по своей природе воздействия как со стороны внешней среды, так и некоторых ее внутренних характеристик, включающих технологию производства и качество продукции, трудовые и материальные ресурсы.

Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических планов.

Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые поставлены в условия жесткой конкуренции как между собой, так и с иностранными корпорациями. Хотя стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха, тем не менее оно создает условия для возникновения ряда важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современные темпы изменений в экономике и потребность в экономических знаниях из всех методов планирования обуславливают необходимость стратегического планирования, формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству средство создания плана на длительный срок и дает основу для принятия решений. Знание целей развития предприятия помогает уточнить наиболее подходящие пути их достижения и способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно определяет цели, помогает создать единство общей цели внутри организации (предприятия). Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

К настоящему времени в России прочно утвердилось общественное мнение об объективной необходимости многопланового и действенного вмешательства государства в процесс развития экономики. Надежда на самореализующиеся рыночные силы иссякла. Экономика страны, предоставленная самой себе, подошла к критической точке. Мало что делается для расширения спроса, являющегося главным двигателем производства. Даже Всемирный банк настоятельно призывает нас пересмотреть курс на ограничение действий государства, изменить его в сторону оптимального и рационального вмешательства государственных органов в экономику мероприятия.

В странах с развитой рыночной экономикой стратегическое планирование выступает важнейшим инструментом государственного регулирования хозяйства и развития предприятий. Планомерное развитие общества — одно из основных достижений человеческой цивили-

лизации. Необходимость его диктуется требованием объективного закона соразмерности воспроизводственного процесса. Стратегическое планирование помогает поддерживать необходимые экономические пропорции, обеспечивая согласованную целенаправленность функционирования всех звеньев хозяйственной системы общества.

Для экономики России на этапе перехода к рынку государственное стратегическое планирование особенно актуально. Органам, управляющим экономикой, просто необходимо предвидение хода процессов развития приватизации и монополизации, результатов становления многообразных форм собственности, последствий технологического обновления производства и т.д. По мере стабилизации ситуации в экономике возможности для выявления закономерностей и тенденций социально-экономического развития расширяются, повышается степень предсказуемости изменений в экономике и поведения разных субъектов хозяйственных отношений. Усиливается потребность в более глубокой и всесторонней проработке долговременной и многоплановой экономической политики. С переходом к новому этапу рыночных реформ на всех уровнях управления, во всех звеньях народного хозяйства возрастает роль специалистов, умеющих принимать оптимальные решения, относящиеся к будущему, постоянно согласовывать текущую деятельность со стратегическими целями.

Стратегическое планирование зарекомендовало себя как один из самых действенных инструментов современного менеджмента. Есть старая, многократно проверенная временем истина: «Именно на менеджменте всех уровней лежит задача сделать все возможное для обеспечения оптимального варианта будущего развития и не позволить втянуть себя в водоворот неудач». Современный мир весьма многообразен, зависит от множества факторов. Но если этот тезис станет путеводной звездой для тех, кто способен взять на себя огромное бремя ответственности за руководство нашим хозяйством в сложившихся условиях и готов сделать все для того, чтобы быть на уровне требований в рамках этой ответственности, то успех развития страны будет обеспечен.

Развитие рыночных отношений ставит перед предприятиями (фирмами) проблемы выживания или обеспечения непрерывности

своего роста. Решение этих проблем, связанное с созданием и реализацией конкурентных преимуществ предприятия (фирмы), базируется на разработке и внедрении соответствующих стратегий.

Определение и реализация стратегий относятся к разряду сложных и трудоемких задач, требующих не только изменения сложившихся стереотипов хозяйствования, но и определенной подготовленности руководителей, принимающих решения по перспективному развитию предприятия (фирмы).

Игнорирование этого факта и попытки упрощения понимания рыночной ситуации в силу слабого знания современных методов планирования, неумения определять стратегии ценообразования и поведения предприятия на рынке могут обернуться на практике достаточно большими потерями, ведущими его к банкротству.

Задача настоящей работы состоит в рассмотрении методологических положений концепции стратегического планирования развития предприятия и предложений по их практическому применению. Она предназначена для студентов-экономистов, слушателей школ бизнеса, руководителей предприятий и специалистов, занимающихся решением проблем развития организаций и фирм.

1. Планирование как функция управления предприятием

1.1. Сущность планирования

Планирование — это умение предвидеть цели предприятия (фирмы), результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Однако планирование — это не просто умение предусмотреть все необходимые действия, это способность предвидеть любые «неожиданности», которые могут возникнуть по ходу дела, и уметь с ними справляться.

Принципы планирования:

- 1) принцип единства (холизма) предполагает, что планирование в экономической организации должно иметь системный характер. Это значит, что:
 - выявляется совокупность элементов;
 - осуществляется взаимосвязь между элементами;
 - реализуется единое направление развития элементов системы, ориентированное на достижение общей цели;
- 2) принцип участия членов фирмы в процессе планирования;
- 3) принцип непрерывности предполагает:
 - непрерывный процесс планирования в рамках установленного цикла;
 - разработанные планы должны непрерывно приходиться на смену друг другу, при переходе от одного планового периода к другому;
- 4) принцип гибкости, т.е. способность планов менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств, т.е. в них должны быть заложены определенные резервы, позволяющие осуществлять необходимые изменения;
- 5) принцип точности, т.е. планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой это позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия (фирмы).

Стратегическое, долгосрочное планирование вынуждено ограничиваться определением основных целей и самых общих направлений деятельности вследствие небольшого количества достоверной информации и быстроизменяющихся условий рынка.

Типы внутрифирменного планирования (в зависимости от признаков).

I. По степени неопределенности в планировании различают:

- детерминированные системы, действующие в полностью предсказуемой среде и не имеющие недостатка в информации (они присущи текущему планированию и планированию на уровне отдельных подразделений);
- вероятностные (стохастические) системы:
 - а) планирование, основанное на системе жестких обстоятельств, — как правило, — это заключение контрактов с проверенными партнерами, когда изменение планов может быть вызвано только форс-мажорными обстоятельствами;
 - б) планирование под личную ответственность, когда менеджер действует на свой страх и риск, руководствуясь интуицией;
 - в) планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам. Этот вид планирования является промежуточным между а) и б).

II. По временной ориентации идей планирования:

- Реактивное планирование, т.е. возврат к прошлому. Представители этого типа планирования находят свои идеалы и способ существования в прошлом, отрицают возможность достижения лучших результатов в будущем и негативно относятся к технике и современной технологии. Основным методом реактивного планирования заключается в генетическом подходе, т.е. всякая проблема исследуется с точки зрения ее возникновения и прошлого развития. Например, менеджер при анализе результатов плохой работы одного из подразделений предприятия (фирмы) приходит к выводу, что причиной этого является неправильная система обработки информации и ее анализ бухгалтером подразделения. Менеджер принимает решение — уволить бухгалтера, а на его место рекомендует принять другого, но при этом нет никаких гарантий, что новый бухгалтер будет более квалифицированным, чем уволенный.

Реактивное планирование опирается на предшествующий опыт и осуществляется снизу вверх. При этом типе планирования первоначально выясняются нужды подразделений низших уровней управления, которые после корректировки передаются на следующий уровень и т.д. В результате подготавливается сводный проект плана развития предприятия (фирмы).

- **Инактивное планирование.** Этот тип планирования воспринимает существующие условия как достаточно хорошие, считает нецелесообразным возвращение к прошлому или к движению вперед. Удовлетворенность настоящим — отличительная черта инактивизма. Главным принципом такого типа планирования является правило: «планировать минимально при необходимости, чтобы не изменить естественного хода вещей».

При этом типе планирования большую часть времени занимают сбор информации и ее первичная обработка. Наиболее ценными работниками считаются только те, кто умеет схватить суть происходящего, имеет многочисленные связи, а не те, кто обладает наибольшим опытом.

- **Преактивное планирование (учреждение)** ориентировано в основном на будущие изменения, на стремление ускорить изменения, побыстрее приблизить будущее. Особенно важными являются способность угадать вероятные направления рыночных изменений и возможность оседлать их «первую волну» для обеспечения достижения своих целей. Как правило, эти цели обычно связывают не только и не столько с увеличением прибыльности предприятия (фирмы), сколько с его выживанием и ростом.
- **Интерактивное планирование** базируется на двух принципах:
 - а) участие и максимальная мобилизация творческих способностей сотрудников фирмы;
 - б) будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом созидательных действий сотрудников фирмы.Цель интерактивного планирования — проектирование будущего.

III. По горизонту планирования различают:

- долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);

- среднесрочное планирование (от 3 до 5 лет);
- краткосрочное планирование (годовые).

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

С точки зрения микроэкономики в целом планирование — это способ осуществления действий, основанный на сознательных, волевых решениях субъектов микроэкономики.

В соответствии с рыночным механизмом главным координатором действий участников рынка являются цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. В соответствии с принципами рыночной экономики ее участники: хозяйствующие субъекты — предприятия (фирмы) и т.н. домохозяйства, с одной стороны, подчиняются ценовому механизму и закону спроса и предложения, а с другой субъекты микроэкономики стремятся к самостоятельному, осознанному принятию решений. Исходя из сказанного можно отметить, что планирование применяется в следующих сферах:

- внутренняя среда хозяйствующих субъектов, где механизмы планирования, действующие с наибольшей силой, являются преобладающими;
- в сфере хозяйственных отношений и сотрудничества субъектов рыночной деятельности.

Таким образом, целесообразно выделить две формы планирования: планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений.

Планирование деятельности фирмы основано на том, что во внутренней среде каждой фирмы механизм цен почти полностью вытеснен сознательными действиями и авторитетными решениями предпринимателей и менеджеров. Предприниматель осознанно определяет основные направления внутрифирменной деятельности. То есть внутренняя природа фирмы в целом основывается на системе плановых решений. Работники как участники внутрифирменной деятельности теряют свободу действий, характерную для самостоятельных и независимых друг от друга субъектов рынка, их поведение оказывается под контролем управляющих предприятием.

Планирование как система волевых, сознательно принимаемых решений вытесняет рынок во внутренней деятельности фирмы. Это происходит из-за того, что ограниченные размеры фирмы позволяют контролировать действия, происходящие внутри ее, и т.о. сводить к минимуму неопределенности рыночной среды и ее негативные последствия. Также применяя планирование, предприятие (фирма) устраняет те издержки, которые оно могло бы иметь, если бы все действия внутри него совершались на основе купли-продажи. Ведь всякой торговой сделке сопутствуют т.н. транзакционные издержки: затраты на поиски покупателя и/или продавца, проведение переговоров о предмете сделки, оплата услуг консультантов и т.п. Отменяя отношения купли-продажи, предприятие устраняет дополнительные затраты.

Планирование деловых отношений предполагает сознательное согласование, координацию деятельности хозяйственных субъектов. Оно становится возможным тогда, когда отношения между фирмами перерастают характер случайных, одноразовых рыночных сделок и приобретают более устойчивый и долговременный характер. Если рассматривать деловые отношения в рамках двух вариантов — сотрудничества и конкуренции, то планирование совместной деятельности возможно в рамках первого из них — сотрудничества. Планирование совместной деятельности в процессе сотрудничества не означает потерю самостоятельности хозяйствующими субъектами, а значит, их экономические интересы и действия на рунке во многом не совпадают. Уровень планирования деловых отношений определяется несколькими основными критериями, в т.ч. временем и интенсивностью сотрудничества.

1.2. Виды стратегического планирования

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его

задачей является обеспечение процесса внедрения необходимых изменений в организации, направленных на повышение эффективности ее функционирования. Теорией и практикой определены четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с его окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям. выявлять соответствующие варианты и обеспечивать эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

Внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно корректировать свое стратегическое направление и повышать профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса (рис.1.1).

Развитие экономики России, как и любого другого государства, показало необходимость вмешательства государства в процесс регулирования ее развития.

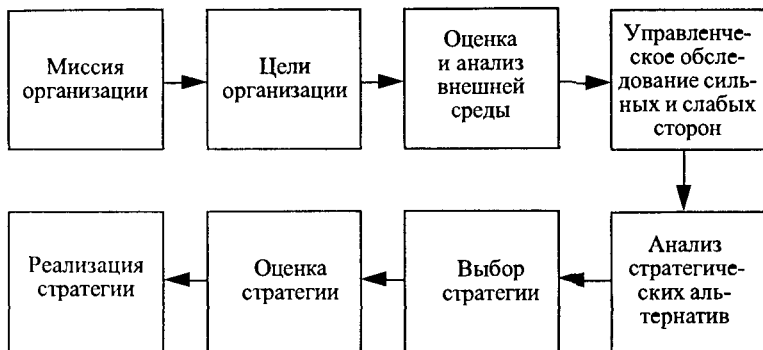


Рис. 1.1. Процесс стратегического планирования

Государственное регулирование экономики есть не что иное как целенаправленная деятельность государства по обеспечению стабильности национальной экономики и желаемых темпов ее воспроизводства, общих условий нормального функционирования свободных товаропроизводителей, гарантирование им социальной защиты. Как известно, его основными формами являются:

- нормы права;
- бюджетно-налоговые рычаги (механизмы);
- кредитно-денежные инструменты;
- стратегическое планирование.

Важнейшим инструментом государственного регулирования, как показал опыт прежде всего зарубежных стран, является стратегическое планирование, которое занимает особое место в системе государственного регулирования. Оно позволяет:

- получить представление о состоянии экономики и уровне решения социальных проблем на конкретный момент времени;
- спроецировать на будущее современные тенденции в развитии экономических и социальных отношений;
- наметить стратегические цели, к достижению которых должны стремиться субъекты управления;
- увязать поставленные цели с объемом и структурой всех видов ресурсов;

- скоординировать все федеральные и региональные программы решения важных экономических и социальных программ;
- обеспечить комплексное, координированное включение бюджетно-налоговых и денежно-кредитных инструментов в механизм достижения стратегических задач;
- получить представление о конъюнктуре на внутреннем и внешнем рынках в настоящий момент и о тенденциях в будущем.

Стратегическое планирование, рассматриваемое как процесс практической деятельности соответствующих субъектов управления, имеет свое содержание, в состав которого входят:

- сущность и ее проявление;
- процедура разработки стратегических прогнозов, проектов стратегических программ и планов.

Основными процедурами стратегического планирования являются:

- стратегическое прогнозирование (прогноз);
- стратегическое программирование (программы);
- стратегическое проектирование (проекты планов).

Стратегическое прогнозирование (прогноз) необходимо для избежания крупных ошибок и оценки возможных альтернатив рыночной динамики, поведения конкурентов и партнеров на внутреннем и внешнем рынках.

Различают следующие периоды прогнозирования:

- оперативный прогноз (квартальный);
- краткосрочный прогноз (до 1 года);
- среднесрочный прогноз (до 5 лет);
- долгосрочный прогноз (до 20 лет);
- дальнесрочный прогноз (более 20 лет).

Стратегическое программирование (программы) — это адресный директивный документ, составляемый, как правило, на обозримую перспективу (3...5 лет), содержащий систему согласованных по срокам, ресурсам и исполнителям мероприятий, обеспечивающих достижение поставленной цели. Причем под

используемыми ресурсами понимается совокупность затрат как материальных, так и трудовых, финансовых и информационных ресурсов, необходимых для достижения цели. Стержнем целевой программы выступает **цель**, вокруг которой группируется комплекс разнообразных мероприятий. Поскольку рыночная ситуация постоянно меняется, то программа также постоянно корректируется и дорабатывается.

Стратегическое проектирование (проекты планов) — заключительная ступень процедур стратегического планирования, направленная на разработку проектов стратегических планов.

Проект стратегического плана — это проект управленческого решения по реализации стратегии поведения соответствующих субъектов управления.

В экономической теории существует разделение типов планирования в зависимости от степени их значимости в процессе плановой деятельности предприятия (фирмы). С этих позиций планирование деятельности предприятия разделяют на два основных типа:

- стратегическое;
- оперативное.

Весь процесс планирования предприятия (фирмы) можно разделить на две основные стадии:

- разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование);
- определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное, т.е. тактическое планирование).

Понятие «стратегия» греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия фирмы — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Разработать стратегию действия фирмы — значит определить основные направления ее деятельности.

Тактическое планирование — это принятие решений о распределении ресурсов фирмы для достижения стратегических целей.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которая делится на следующие элементы:

- 1) стратегический план — генеральный план предприятия (фирмы) на 5 лет, и общефирменные планы, составленные в продолжение стратегическому;
- 2) стратегические планы отдельных деловых единиц, входящих в структуру предприятия (фирмы);
- 3) оперативные планы.

Эффективность функционирования предприятия (фирмы) в условиях рынка во многом определяется рыночной ситуацией. Именно от нее в первую очередь зависит выживаемость и развитие предприятия. Именно рынок, с его нестабильностью, усложнением конкурентной борьбы, непредусмотренностью поведения партнеров, сокращением жизненного цикла спроса на услуги (товары) и др., предопределяет необходимость проведения анализа и оценки окружающей среды с прогнозом ее изменений во времени, и на базе этого осуществления планирования, обеспечивающего соответствие результатов деятельности предприятия требованиям рынка.

Предприятие, действующее на определенном рынке (либо отдельном сегменте этого рынка) и выпускающее (оказывающее) определенную продукцию (услуги), зависящую от его потенциала, с определенными издержками, соответствует требованиям рынка, когда оно не только выпускает, но и реализуемна этом рынке свою продукцию, обеспечивая получение суммы прибыли, соответствующей ожиданиям руководства предприятия.

Несоответствие требованиям рынка, приводящее предприятие к потерям, обусловлено 2 группами причин: текущими и стратегическими.

К текущим причинам относятся те, которые влияют на снижение экономической эффективности производства и продвижение на рынок выпускаемой продукции (услуги). Это прежде всего плохая реклама, неполное использование производственных мощностей, снижение качества продукции и т.п.

К стратегическим причинам относятся причины, которые влияют на обеспечение достижения целей организации. Это ошибки в определении величины спроса, ошибки в выборе характеристик товара (услуги), неверно выбранная реакция на возможное поведение партнеров и конкурентов и др.

Текущие причины устраняются оперативными воздействиями, стратегические могут быть устранены с помощью таких действий, как корректировка или изменение целей предприятия, осуществление диверсификации и т.п.

Если процесс выживаемости фирмы может определяться своевременностью устранения текущих причин, то процесс ее развития определяется правильной ориентацией на перспективу, учитывающей требования и тенденции изменения рыночной ситуации.

Это требует детального анализа существующего положения и возможностей фирмы, умения ее руководства правильно определить направления развития, обосновать перспективные цели (ориентиры), способы и методы их достижения, что и составляет сущность стратегического планирования, обеспечивающего поступательное развитие фирмы.

Планирование деятельности предприятия складывается из двух частей:

- стратегическое планирование;
- планирование маркетинга.

Основой этого вида деятельности является стратегическое планирование, базирующиеся на анализе «хозяйственного портфеля» предприятия (фирмы).

Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, то по каждой из этих позиций разрабатывается отдельный план, т.н. план маркетинга, который включает:

- план производства;
- план выпуска, определяемый жизненным циклом товара;
- план рыночной деятельности, определяемый спросом на продукцию.

Значительный интерес к жизненному циклу товара при составлении плана маркетинга обоснован следующими причинами:

- при переходе на рыночные отношения и возросшем разнообразии ассортимента товаров и их модификаций жизнь товара стала короче;
- развитие конкуренции предопределяет необходимость обновления товаров, а внедрение новой продукции требует растущих инвестиций;

- анализ жизненного цикла товаров позволяет маркетологу предвидеть изменения во вкусах общества.

Таким образом, выпуск и реализация нового продукта подразумевают:

- его модификацию;
- нововведения, которые потребитель считает значимыми.

Как известно, для решения этой проблемы необходимы инвестиции, т.е. привлечение инвесторов. Для привлечения инвесторов разрабатывается «бизнес-план», который представляет из себя постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри предприятия, так и во внешней среде.

В общем виде стратегическое планирование предприятия заключается в выборе основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое планирование предприятия (фирмы) включает в себя такие функции, как определение предпочтительных направлений и траекторий развития предприятия (фирмы), постановку целей, распределение ресурсов, т.е. те мероприятия, которые обеспечивают предприятию достижение конкурентных преимуществ.

Стратегическое планирование исходит из того, что предприятие (фирма) имеет представление об ориентирах, которые оно желает достичь в будущем, что основные проблемы находятся вовне предприятия, что предприятие умеет предвидеть опасности и угрозы и его реакция на них не должна следовать после того, как они уже осуществляются с использованием принципа «решительных действий», а должна предотвращать их или минимизировать потерю при невозможности их предотвращения. Иначе говоря, потенциал организации должен быть настроен на открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на базе разработки целей и своевременной их корректировки обеспечить необходимые позиции предприятия на рынке. В этой связи оперативное планирование является продолжением, конкретизацией стратегического планирования и осуществляется в рамках действующих стратегий.

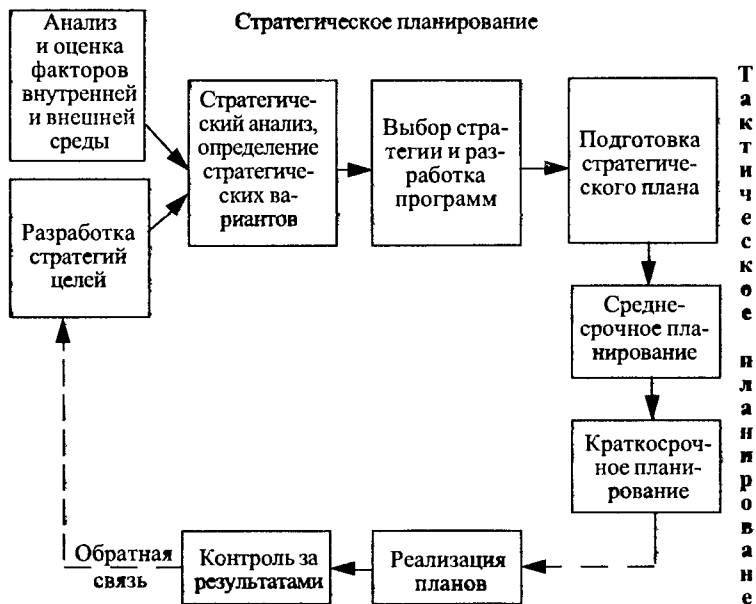


Рис. 1.2. Схема стратегического планирования

Стратегическое планирование — это концепция выживания и развития предприятия (фирмы) в определенных условиях, на базе которой дается конкретное представление о том, каким должно быть предприятие (фирма) в будущем, в каком окружении ему предстоит функционировать, какую долю и стратегию занимать на рынке, какие иметь конкурентные преимущества и какие изменения должны быть осуществлены в предприятии.

Исходя из концепции стратегического планирования, необходимо определить потенциал предприятия и стратегию его развития.

Под *потенциалом организации* обычно понимается совокупность ее возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг), определяемая факторами производства (ресурсами), находящимися в ее распоряжении.

К факторам производства относятся:

- капитал;
- земля;
- труд;
- предпринимательская способность.

На потенциал организации оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы, которые определяют вероятностный характер потенциала, его большую вариантность, вызванную различными сочетаниями как ресурсов, так и факторов.

Степень использования потенциала зависит от *стратегии предприятия*, основным принципом которой является «производить то, что можно продать».

Весь процесс планирования предприятия (фирмы) разделится на две основных стадии:

- 1) разработка стратегии деятельности фирмы, или стратегическое планирование;
- 2) определение тактики реализации разработанной стратегии, или тактическое планирование.

Стратегия фирмы — это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения. Под разработкой стратегии понимается процесс определения основных направлений деятельности фирмы.

Тактическое планирование — это принятие решений о распределении ресурсов фирмы для достижения стратегических целей ее развития. В иерархии целей прибыль занимает лидирующее положение.

1.3. Необходимость стратегического планирования на предприятии

Развитие рыночных отношений ставит перед предприятием множество задач, определяющих принципы формирования его экономики. В этих условиях предприятие само разрабатывает концепцию и стратегию своего развития на базе оценки имеющихся ресурсов и анализа рыночной ситуации, определяя основные этапы развития и темпы обновления, обосновывая область деятельности и формы взаимодействия как с партнерами, так и с конкурентами.

ми. Предприятие как бы вынуждено с помощью системы гибкого планирования и управления производством формировать стратегические методы наиболее экономичного достижения поставленных целей при ограниченных ресурсах, а с помощью анализа как метода хозяйственного руководства решать следующие задачи:

- выявлять резервы и разрабатывать направления их мобилизации;
- обосновывать варианты развития производственных звеньев;
- оперативно обрабатывать материалы как базу контроля и текущего регулирования производства.

Гибкая система планирования и управления, как известно, базируется на системном подходе, который позволяет рассматривать сложные системы как единое целое, состоящее из взаимосвязанных и дополняющих друг друга элементов. Сама система понимается как совокупность объектов, характеризующихся определенным набором связей между крупными объектами и их частями, функционирующими как единое целое, подчиненных достижению единой цели (удовлетворению потребностей и спроса, достижению определенного объема продаж и доли рынка, достижению определенной суммы прибыли и определенной величины издержек и т.п.).

Таким образом, рассматривая предприятие (фирму) как организационно целостную совокупность взаимодействующих и взаимосвязанных подразделений, соединенных для достижения (выполнения) определенных целей, можно сделать вывод, что предприятие — это система, причем система открытая. Открытость системы определяется взаимодействием с внешним окружением через рынок, конкуренцию на этом рынке, социальные отношения, государственное регулирование и т.д. Предприятие как система обладает большой степенью неопределенности деятельности, т.к. относится к классу сложных систем, сложность которой определяется не просто большим количеством элементов и связей между ними, не только неограниченным количеством потенциально возможных связей, а наличием в каждом элементе человека, выступающего в роли управляющей подсистемы.

Предприятие как открытая система не самообеспечивается, оно всегда зависит от информации, энергии и других ресурсов, поступающих извне.

Причем открытая система имеет неограниченную способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, перестраивать свои связи, переходить от одного качества функционирования к другому в целях обеспечения своего успешного функционирования.

Основные свойства открытых систем имеют общий характер:

- открытая система — это упорядоченная целостность, т.е. она имеет общую цель, для достижения которой и создается;
- это самостабилизирующаяся система, т.е. обладает способностью гибко реагировать на изменения внешней среды для обеспечения своей выживаемости;
- это самоорганизующаяся системой, т.е. она способна преодолеть внутренние ограничения и обеспечить достижение новых, более устойчивых состояний.

Эффективность функционирования предприятия как открытой системы зависит прежде всего от человека, поведение которого либо способствует, либо препятствует осуществлению назначения системы. Таким образом, человек является ключевым ресурсом предприятия системы.

Особенности развития предприятия (фирмы) как открытой системы в условиях рыночных отношений, определенные на основе анализа основных законов рыночной экономики и динамики формирования рыночных отношений, состоят в следующем:

- развитие предприятия как системы определяется динамикой спроса и предложения товаров и услуг;
- конкурентоспособность продукции (услуг) предприятий определяется уровнем обновления на основе инноваций;
- стремление выжить заставляет предприятия оптимизировать свои затраты и цены, выходить на режим устойчивого функционирования.

Отсутствие планирования ставит фирмы в такое положение, когда они:

- не понимают будущих задач;
- не умеют рассматривать хозяйствование как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими;

- теряют ориентацию в хозяйственном мире, т.к. руководствуются только краткосрочными интересами и не понимают общего смысла происходящих событий;
- не в состоянии определить основные потребности рынка;
- оказываются в более слабой позиции по сравнению с другими участниками рыночной деятельности.

Планирование деятельности фирм и их деловых отношений дает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- выявляет возникающие проблемы;
- подготавливает фирму к внезапным изменениям во внешней среде;
- стимулирует управляющих к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности обеспечения фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- четко формализует обязанности и ответственность участников фирм;
- улучшает контроль организации.

Практика показывает, что быстрый рост и успех фирмы очень часто не связаны с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта руководителя, его энергичного и решительного руководства деятельностью предприятия (фирмы). Многие предприятия, в т.ч. российские, начинают применять методы стратегического планирования в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного успеха и предприятие вступило в стадию зрелости ресурсов. На этой стадии предприятие хотя и имеет значительные финансовые достижения, но возрастает вероятность утраты им гибкости и предпринимательского духа, что предопределяет необходимость обеспечения стабильности.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении методов стратегического планирования.

1. Вновь возникшие частные фирмы. Основная особенность этих фирм заключается в том, что бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и усложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству.

Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, — это недоверие к формальному планированию, основанному на мнении, что бизнес — это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, и как следствие этого, недостаточное внимание к даже не очень отдаленному будущему. Тем не менее многие из крупных частных фирм начали создавать подразделения по планированию или, по крайней мере, вводить должность работников, занимающихся этим видом деятельности.

2. Государственные и бывшие государственные (ныне приватизированные) предприятия. Для них функция планирования является традиционной, однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованного управления экономикой. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровне, а следовательно не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть возможные варианты развития предприятия при изменении рыночных условий, а также определять собственные цели развития.

Поэтому государственным и приватизированным предприятиям, как и организациям первого типа, необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного и прежде всего стратегического планирования.

Современный рынок предъявляет особые требования к предприятиям (фирмам). Сложность конкурентных отношений, высокая подвижность внутрифирменных и рыночных процессов создают новые предпосылки для более серьезного подхода к применению методов планирования в условиях современного рыночного хозяйства.

2. Общая методология стратегического планирования

2.1. Система методологии и логика стратегического планирования

Переход к рыночным отношениям определил необходимость разработки нового подхода при обосновании развития предприятия (фирмы), вызванного необходимостью учета конкуренции, влияющей на стабильность его работы, а также возросшей ответственностью администрации предприятия (фирмы) за результаты принимаемых решений в таких областях, как определение ассортиментной и номенклатурной специализации; выбор целей, направлений и средств обновления продукции и технического перевооружения производства; распределение ресурсов предприятия, включающих сырьевые, финансовые, инвестиционные, научно-технологические и прочие.

В основе нового подхода лежит отказ от принципа, определяющего, что успех фирмы лежит только в рациональной организации производства продукции, в снижении издержек за счет выявления внутривыпускных резервов, в повышении производительности труда и в эффективном использовании всех видов ресурсов, т.е. отказ от принципа рассмотрения предприятия как закрытой системы, цели и задачи которой считаются заданными и остаются достаточно стабильными в течение длительного периода времени.

Особенность нового подхода заключается в том, что фирма (предприятие) рассматривается как «открытая» система, главные предпосылки деятельности которой находятся не внутри, а вне этой системы, т.е. эффективность функционирования фирмы (предприятия) связывается с тем, насколько удачно она может приспособиться к своему внешнему окружению — сумеет ли фирма (пред-

приятие) вовремя распознать «угрозы» для своего существования, будет ли устойчива к «ударам судьбы», не упустит ли своих возможностей, сможет ли извлечь максимум выгоды из этих возможностей.

Эффективность решения этих проблем уже не может обеспечиваться только личными качествами и профессиональной подготовкой одного лишь руководителя, она требует формирования соответствующего механизма, ориентированного на функционирование и внедрение в практику «стратегического подхода» и одного из его элементов — стратегического планирования, базирующегося на методах ситуационного планирования, согласно которым все внутрифирменное построение системы есть не что иное, как ответ на различные по своей природе воздействия со стороны как внешней среды, так и некоторых ее внутренних организационных характеристик, таких как технология производства, качество человеческих и материальных ресурсов.

Как известно, функционирование фирмы (предприятия) в условиях рынка во многом определяется рыночной ситуацией. Именно от рыночной ситуации в первую очередь зависит выживаемость и развитие предприятия (фирмы). Именно рынок, с его нестабильностью, усложнением конкурентной борьбы, непредсказуемостью поведения не только конкурентов, но и партнеров, сокращением жизненного цикла спроса на услуги (товары) и др., определяет необходимость проведения анализа и оценки окружающей среды с определением прогноза ее изменения во времени и планирования на этой базе, обеспечивающего соответствие между деятельностью предприятия и требованиями рынка.

Предприятие (фирма), действующее на определенном рынке (либо отдельном сегменте этого рынка) и выпускающее определенную продукцию (оказывающее услуги), зависящую от его потенциала, с определенными издержками, будет соответствовать требованиям рынка тогда и только тогда, когда оно будет не только выпускать, но и осуществлять реализацию своей продукции на этом рынке, обеспечивая получение в результате своей деятельности прибыль, величина которой соответствует ожиданиям руко-

водства предприятия (фирмы). При несоответствии требованиям рынка ожидаемый результат не будет достигаться и, следовательно, предприятие (фирма) будет нести потери (убытки).

Причины, обуславливающие такое несоответствие, как правило выделяют в две группы: текущие и стратегические.

К *текущим причинам* относятся те причины, которые влияют на снижение экономической эффективности производства и продвижение выпускаемой продукции (услуги) на рынок. Это прежде всего плохая реклама, неполное использование производственных мощностей, снижение качества продукции и т.п.

К *стратегическим причинам* относятся причины, которые влияют на обеспечение достижения целей предприятия (фирмы). К ним относятся ошибки в определении величины спроса, ошибки в выборе характеристик товара (услуги), неверно выбранная реакция на возможное поведение партнеров и конкурентов и др.

Если текущие причины устраняются оперативными воздействиями, то стратегические причины могут быть устранены с помощью таких действий как корректировка или изменение целей предприятия (фирмы), осуществление диверсификации и т.п.

Если процесс выживаемости фирмы может определяться своевременностью устранения текущих причин, то процесс ее развития определяется правильной ориентацией на перспективу, учитывающей требования и тенденции изменения рыночной ситуации, которые требуют детального анализа существующего положения предприятия (фирмы) и его возможностей, способностей и умения его руководства правильно определить направление развития, обосновать перспективные цели (ориентиры) развития предприятия (фирмы), способы и методы их достижения, что и составляет сущность стратегического планирования, обеспечивающего поступательное развитие предприятия (фирмы).

В общем виде стратегическое планирование заключается в выборе основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижения долгосрочных целей предприятия (фирмы) в постоянно меняющихся условиях внешней среды.

Стратегическое планирование включает в себя такие функции, как определение предпочтительных направлений и траекторий развития предприятия (фирмы), постановку целей, распределение ресурсов, т.е. те мероприятия, которые обеспечивают предприятию достижение конкурентных преимуществ.

Как уже отмечалось стратегическое планирование исходит из того, что предприятие (фирма) имеет представление об ориентирах, которых оно желает достичь в будущем, что основные проблемы находятся во внешней среде предприятия, что предприятие умеет предвидеть опасности и угрозы и его реакция на них не должна следовать после того, как они уже осуществились, т.е. используя принцип «решительные действия», а должна обеспечить их недопущение и минимизацию потерь при невозможности их предотвращения. Таким образом, потенциал организации должен быть «подстроен» под открывающиеся возможности и стратегические задачи с тем, чтобы на базе разработки целей и своевременного их корректирования обеспечить необходимые позиции предприятия на рынке и чтобы оперативное планирование являлось продолжением конкретизации стратегического планирования и осуществлялось в рамках действующих стратегий.

Методология стратегического планирования, как и любой науки, представляет собой органическое единство общемировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической, частной методологии.

Это позволяет видеть в теоретико-методологической подсистеме науки стратегического планирования следующих три структурных элемента:

- во-первых, теорию и методологию философии, социологии и экономики. Этот элемент является общим и главным теоретико-методологическим элементом науки стратегического планирования;
- во-вторых, обще-научную методологию;
- в-третьих, локальную систему методологии стратегического планирования.

В основе первого структурного элемента науки стратегического планирования лежат теория познания, диалектика, а также теория функционирования рыночной экономики.

Второй структурный элемент науки стратегического планирования включает в себя развитую систему общенаучных методов, таких как: наблюдение, анализ и синтез, индукция и дедукция; традиции, аналогии, сочетание исторического и логического, моделирование социально-экономических процессов, восхождение от абстрактного к конкретному и т.д.

Третий структурный элемент науки стратегического планирования представляет собой систему принципов и способов организации построения теоретической и практической деятельности, связанной с разработкой проектов управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов развития различных социально-экономических подсистем общества и общества в целом. В этом структурном элементе науки стратегического планирования находят свою конкретизацию и развитие общая методология общественных наук, теория познания и система общенаучных методов применительно к предмету данной науки.

В философии методология науки определяется как система принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учения об этой системе.

Опираясь на данное определение методологии науки, можно указать на следующее определение методологии стратегического планирования, учитывающее его особенности: это органическое единство логики разработки стратегических прогнозов, проектов программ и планов; специфических методологических принципов и подходов; системы показателей, используемых в процессе стратегического планирования, а также системы методов составления и обоснования оптимальности прогнозных и плановых показателей, выражающих задания стратегических программ и планов.

Система методологии стратегического планирования, являясь научной основой разработки системы прогнозов, проектов, программ и планов, позволяет получить ответ на следующие пять важных вопросов:

- 1) каковы цели развития соответствующего объекта стратегического планирования;
- 2) какой должна быть последовательность процесса разработки управленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов;
- 3) какими должны быть стратегические прогнозы, программы и планы и каким требованиям они должны удовлетворять;
- 4) какие методологические подходы и решение каких проблем стратегического планирования следует использовать;
- 5) с помощью какой системы показателей и методов можно обеспечить оптимизацию стратегических прогнозов, программ и планов.

Решение любых проблем управления, а следовательно и стратегического планирования как составной части механизма управления, имеет определенную логику.

Содержание логики стратегического планирования раскрывают следующие ее структурные элементы:

- определение и формирование цели и системы целей, достижение которых преследуется в планируемом периоде субъектом стратегического планирования;
- анализ исходного уровня развития объекта стратегического планирования за период, предшествующий планируемому, и уточнение параметров достигнутого уровня и его структуры к началу планируемого периода;
- определение объема и структуры потребностей общества в планируемом периоде, получаемых в результате функционирования соответствующих объектов стратегического планирования;
- выявление объема и структуры ресурсов, имеющихся на начало планируемого периода, и потребности в них в планируемом периоде;
- согласование выявленных потребностей и ресурсов социально-экономических подсистем различного уровня путем преодоления временных противоречий (несоответствий) между ними, на базе систем шкал, с последующим ранжированием потребностей, и как результат — подготовка управ-

ленческих решений в форме стратегических прогнозов, программ и планов.

Центральное место в логике занимает процесс формирования целей, которые ставятся перед соответствующими социально-экономическими системами в планируемом периоде.

Под целями в стратегическом планировании понимают желательные состояния или результаты функционирования соответствующего объекта планирования в определенный момент будущего (т.е. их достижение желательно к определенному моменту времени в пределах стратегического планирования).

Цели могут быть и недостижимы в пределах планируемого периода, но приближение к ним за этот период времени должно быть возможным. Задачи, обеспечивающие достижение целей, должны быть в принципе осуществимыми в течение планируемого периода.

Любой субъект стратегического планирования на стадии формулирования целей и задач, вытекающих из них, должен:

- определить цели планируемой системы и сформулировать перечень задач, что позволит получить своеобразный график выполнения последних;
- предусмотреть четкую формулировку всех задач и разработать критерии оценки прогресса при выполнении каждой из них;
- исключить возможные противоречия, конфликты между задачами, т.е. разработать механизм поведения и принятия решений, если выполнение одной задачи противоречит выполнению другой.

Анализ исходного уровня состояния объекта стратегического планирования в предплановый период — вторая по важности процедура логики планирования. Значение этой процедуры определяется тем, что развитие национальной экономики, экономики корпорации или фирмы в ближайшие после базисного периода годы в значительной мере предопределено наличными производственными мощностями, трудовыми ресурсами и другими факторами производства, которые уже сложились в предплановый период.

Третий структурный элемент логики стратегического планирования — это всестороннее изучение объема и структуры потребностей общества и его отдельных подсистем в планируемом периоде. Чрезвычайная важность логики стратегического планирования определяется тем фактом, что любая фирма, корпорация, общественные институты возникают и функционируют для удовлетворения определенных потребностей людей. Под ними понимают объективно необходимые условия протекания жизненных процессов, соответствующих исторической ступени развития общества, общественного производства и общественных отношений. Потребность — некое специфическое состояние человека (группы людей, общества в целом), возникающее вследствие того, что этот человек существует, во-первых, сам по себе, т.е. в виде отдельной биологической особи; во-вторых, в виде составной части общественной системы; в-третьих, как субъект, взаимодействующий с внешней средой.

Подсистемами потребностей общества являются потребности в материальных благах и нематериальных. Подсистема материальных потребностей охватывает потребности общества в благах, имеющих важную предметную форму. Ее основными элементами являются потребности производства (текущие), потребности накопления, непроектные потребности населения, потребности научных учреждений.

Подсистема нематериальных потребностей охватывает потребности общества в духовных и социальных благах, создаваемых в отраслях национальной экономики, результаты деятельности которых не имеют вещной, предметной формы.

Чтобы общество могло существовать и развиваться, необходимым элементом его потребностей должны быть также потребности отраслей, т.н. реальных секторов экономики. Значительная часть элементов основного капитала, рабочего времени современного общества затрачивается на то, чтобы обеспечить функционирование предприятий добывающей промышленности и сельского хозяйства, продукция которых идет в преобладающей массе на производственное потребление.

Потребности текущего производства определяются на основе информации, содержащейся в балансах «Ресурсы и использование». Этот баланс позволяет определить полный объем использования продукции на внутреннем рынке. Он, как известно, составляется в натуральном выражении в разрезе важнейших видов продукции и топливных ресурсов.

Потребности в средствах производства и предметах потребления для накопления, увеличения резервов и страховых фондов исчисляются на основе расчетов возможного объема капитального строительства, увеличения текущих и страховых запасов материальных ресурсов, прироста или возмещения использованных ранее федеральных материальных резервов.

Удовлетворение потребностей предполагает наличие у общества хозяйствующих субъектов, соответствующих ресурсов, расчеты объема которых и являются содержанием четвертого элемента логики стратегического планирования.

Ресурсы общества — это его потенциалы: ресурсный, трудовой, научно-технический, экономический, социальный, духовный, внешне-политический. Под потенциалом, как известно, понимается совокупность имеющихся возможностей либо средств в какой-либо области. Наибольшее значение для стратегического планирования имеет классификация потенциала:

- а) по сферам жизни деятельности общества: экономический, социальный, экологический, духовный, политический, правовой;
- б) по элементам производительных сил: естественно-ресурсный, трудовой, информативный, технический, организационный;
- в) по отраслям национальной экономики: промышленный, строительный, аграрный, транспортный, финансово-кредитный, социально-инфраструктурный;
- г) по региональным таксономам: субъектов федерации, городов, районов и т.д.

Ресурсы, которыми может располагать общество, его отдельные подсистемы и структурные элементы в планируемом периоде состоят из двух групп:

- а) наличных ресурсов;
- б) ресурсов создаваемых в плановом периоде.

Для текущих планов наибольшее значение имеют наличные ресурсы. В среднесрочном стратегическом планировании важность обоих видов ресурсов примерно одинакова. В стратегическом долгосрочном планировании решающее значение приобретают ресурсы, создаваемые в течение планируемого периода.

После комплексного расчета общественных и личных потребностей и определения ресурсов, которыми будут располагать как общество для экономического, социального и духовного развития, так и хозяйствующие субъекты для обеспечения их нормального функционирования в перспективе, переходят к очень трудоемкой работе — согласованию ресурсов и потребностей, приведению их в оптимальное соответствие между собой. Это ключительная стадия в логике стратегического планирования, которая позволяет на основе искомого соответствия между потребностями и ресурсами завершить разработку прогнозов и сформировать стратегический план.

Стратегическое планирование как концепция выживания и развития предприятия (фирмы) в конкурентных условиях базируется на определенных принципах.

2.2. Принципы стратегического планирования

Стратегическое планирование является центральным элементом системы управления организацией, фирмой и для нее общезначимыми являются четыре общих принципа управления, к которым относятся:

- 1) принцип единства экономики и политики при приоритете политики;
- 2) принцип единства централизма и самостоятельности;
- 3) принцип научной обоснованности и эффективности управленческих решений;
- 4) принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования лич-

ной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений.

Применительно к стратегическому планированию названные принципы имеют следующее содержание.

1. Принцип единства экономики и политики при приоритете политики, содержанием которого является требование, согласно которому разработчики прогнозов, стратегических программ и планов должны исходить из целей политики, намеченной на реализацию соответствующими субъектами управления. Политика — это не что иное, как организационно оформленная система интересов соответствующих общностей людей. Она выражает их отношения между собой и с государством, направление этой деятельности в сторону, позволяющую реализовать эти интересы. В системе интересов центральное место занимают экономические интересы, они являются определяющими по сравнению со всеми другими, и в этом смысле политика не может не быть концентрированным выражением экономики. Вместе с тем, для беспрепятственного развития экономики нужны соответствующие политические условия, необходимо государство со всеми своими институтами, органами власти. Поэтому политика выступает в качестве направляющего русла, в рамках которого функционирует экономика любой страны. Следовательно, без приоритетного начала политики в управлении экономикой последняя не может успешно развиваться, чем и определяется соотношение между экономикой и политикой. На микроуровне собственники коммерческих субъектов формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами.

2. Принцип единства централизма и самостоятельности состоит в том, что подготавливаемые регулирующими органами проекты решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывая их интересы, а с другой — обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении. В рамках фирмы, корпорации централизм и самостоятельность в стратегическом планировании находят свое конкретное применение.

ние в предоставлении своим филиалам максимально возможной свободы в хозяйственной деятельности, в т.ч. и в планировании, но в рамках общей стратегии развития фирмы, корпорации.

3. Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов, стратегических программ, планов означает необходимость учета в процессе их составления следующих требований:

- а) соблюдения всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление отдельных элементов и сфер деятельности. Разрабатывая прогнозы проектов стратегических программ и планов, необходимо исходить из сущности, содержания и форм проявления в практической деятельности экономических законов рыночного хозяйства, законов развития социальных отношений и законов развития науки и техники;
- б) глубокое изучение и практическое использование в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики;
- в) умение на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы, корпорации на своевременное техническое перевооружение и обновление производства, на гибкую восприимчивость достижений научного прогресса и быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;
- г) обеспечение в процессе стратегического планирования органического единства стратегических и тактических планов, программ и прогнозов;
- д) повышение степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчетов показателей прогнозов, стратегических программ и планов;
- е) постоянное совершенствование технологии разработки всех плановых документов;
- ж) обеспечение комплексного использования всех других элементов методологии стратегического планирования.

4. Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирования личной и кол-

лективной заинтересованности в выполнении заданий стратегических программ и планов. Этот принцип означает, во-первых, объективную необходимость органической увязки интересов различных классов, социальных слоев, коллективов коммерческих организаций и отдельных работников в единую систему и обеспечение в процессе управления стратегических целей программ и проектов планов, а также подготовку мероприятий, способствующих их достижению; во-вторых, при регулировании производственных процессов, происходящих в национальной экономике, с помощью федеральных и региональных целевых комплексных стратегических программ и планов, решения этих проблем на основе приоритета укрепления безопасности общества и других общечеловеческих ценностей; в-третьих, создание (с помощью системы экономических стимулов, в виде разнообразных форм заработной платы, премий, налоговых и кредитных льгот, обеспечения необходимыми материальными ресурсами,) личной и коллективной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий. Несогласованность интересов хозяйствующих субъектов внутри трудовых коллективов не позволяет управлять экономическими и социальными процессами, достигать намеченных целей, а отсутствие экономических стимулов трудовой активности людей ведет к низкой эффективности труда, к разрушению самой экономической системы.

Исходя из изложенных принципов, стратегическое планирование развития фирмы (предприятия), корпорации представляет процесс разработки стратегии, включающий:

- 1) определение корпоративной миссии;
- 2) конкретизацию постановки целей и задач;
- 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

2.3. Миссия, цели и задачи

Любое предприятие, фирма, компания определяет основные ориентиры своей деятельности, основанные на итогах предыдущих прогнозов и анализе среды.

Всю совокупность ориентиров деятельности предприятия, фирмы можно разделить на три типа:

- а) идеалы — ориентиры, которых предприятие не рассчитывает достичь в обозримом будущем, но допускает приближение к ним;
- б) цели — наиболее общие ориентиры деятельности предприятия в плановом периоде, достижение которых предполагается осуществить в полном объеме либо в большей части;
- в) задачи — конкретные, количественно измеряемые ориентиры, включающие описание серии рабочих функций, определяющих форму и время выполнения задания.

К идеалам предприятия, фирмы относятся ее видение, которое является руководящей философией бизнеса, обоснованием существования предприятия. Видение — это идеальная картина будущего предприятия, т.е. то его состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Примеры видения:

- видение фирмы «Мерк», специализирующейся в сфере здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели»;
- видение компании «Дисней»: «Делать людей счастливыми».

Концепция «видения» завоевывает все большую популярность в мире бизнеса. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами.

1. Видение является хорошим средством мотивации работников фирм, особенно крупных, децентрализованных, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в едином направлении.

В видении обычно не подчеркивается желание получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. С философской точки зрения видение пересекается с внутрифирменной культурой, основным элементом которой является система ценностей организации.

2. Видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы. Любая цель ограничивает рамки действия фир-

мы, а у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса.

Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта — период времени, по истечении которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозрим и достаточно небольшим (чаще всего это 5 лет) для того, чтобы нынешнее поколение работников могло увидеть результаты своего труда. Миссия дает также общее направление деятельности организации.

Миссия — это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы, выражая т.о. суть того успеха, которого должна добиться организация.

Миссия — понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее в общем ее сферу деятельности. Она является основой для выработки целей и стратегий организации, обеспечивая их непротиворечивость. Миссия отражает этические мировоззренческие позиции руководства организации, от которых зависит их отношение к целям общества, выбору средств решения задач и др.

Таким образом, под миссией понимается основная общая цель организации, ее предназначение. Миссия формируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия), концепция бизнеса характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии — надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Особое значение миссии для деятельности организации заключается в следующем:

- во-первых, миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения своих целей и задач;

- во-вторых, создает уверенность, что организация преследует не противоречивые, ясные, сравнимые цели;
- в-третьих, миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
- в-четвертых, миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

Содержание миссии должно включать в себя следующие основные пункты.

1. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых организацией.
2. Характеристику рынка — организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.
3. Цели организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности.
4. Характеристику технологии: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.
5. Философию деятельности: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.
6. Внутреннюю концепцию, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.
7. Внешний образ компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Содержательные пункты обычно отражаются в положении о миссии, их последовательность и сочетание могут быть различными в зависимости от решения конкретной фирмы. Формирование миссии является обычным явлением для высокоразвитого бизнеса. В российской экономике в последнее время определением миссии начали заниматься вновь возникшие частные экономические организации, достигшие определенного роста и успеха. Определение миссии является, безусловно, полезным занятием также

и для небольших фирм или только создающихся форм бизнеса. Предпочтение отдается сочетанию короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты. Например, миссия банка «Менатеп»: «Менатеп» должен стать надежным международным банком, предлагающим высококачественные услуги организациям и частным лицам в России и в Европе». Миссия компании «Лукойл» — «стать компанией мирового класса». Таким образом, в миссии выделяется основная, наиболее значимая цель деятельности фирмы.

Так, например, миссия компании «Форд», сформулированная ее владельцем Генри Фордом, звучит так: «представление людям дешевого транспорта». В ней нашли отражение следующие составляющие:

- сфера деятельности (производство автомобилей);
- потребители продукции (люди);
- ориентация компании (широкий круг общества).

Формулировка миссии не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия — это инструмент стратегический, определяющий целевые ориентиры фирмы, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных позиций. Она пересматривается по мере открывающихся новых возможностей организации.

Цели и задачи

Цели устанавливаются на основе миссии и отражают желаемое состояние организации, которого следует достичь в ходе использования ее потенциала.

Целей организации может быть много, поэтому целесообразно их проранжировать, т.е. выделить главную (генеральную) и другие цели, которые определяются генеральной целью. Последняя характеризует, что представляет собой организация, зачем она существует и каково ее единственное в своем роде место. Выбрать такую цель — значит ответить на основной вопрос: «Чем занимается организация?» При этом необходимо отдавать отчет в том, что вид деятельности, которым организация занимается сегодня, каким бы перспективным он ни казался, может через какие-нибудь несколько лет исчерпать себя.

Цели в отличие от миссии выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Типы целей в организации: экономические и неэкономические.

1. К неэкономическим можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда.

2. Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные. Пример количественной цели — увеличение доли рынка фирмы к 2000 г. на 15%. Пример качественной цели — достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.

Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на кратко-, средне- и долгосрочные. Долгосрочные цели, как правило, не имеют чересчур выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают:

- что должно быть достигнуто (в т.ч. в количественном выражении);
- когда цель должна быть достигнута;
- кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

После определяя целей, они подвергаются качественному анализу. Главными его характеристиками являются следующие.

1. Максимально возможная конкретность целей. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь.

2. Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников, учитывающий полное использование потенциала, и обеспечивающий поддержание интереса к работе и мотивации.

3. Гибкость целей и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями.

4. Измеримость целей.

5. Сопоставимость целей.

Сопоставимыми должны быть:

- цели различных ключевых пространств, т.е. показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной продукции фирмы;
- цели внутрифирменной иерархии целей, каждая из которых должна соответствовать цели более высокого уровня.

Западные ученые установили шесть ценностных ориентаций, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтений.

Общие фирменные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Конкретность и измеримость цели позволяет создать четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Ориентация целей во времени направлена не только на то, что фирма хочет осуществить, но и на то когда должен быть достигнут результат. Достижение цели служит повышению эффективности организации, однако установление труднодостижимой цели может привести к катастрофическим результатам. Взаимоподдерживающие цели, т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Цели будут значимой частью процесса стратегического планирования только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, эффективно институционализирует, проинформирует о них и простимулирует их осуществление во всей организации.

Выделяют восемь **ключевых пространств**, в рамках которых организация определяет свои цели.

1. Положение на рынке, т.е. фирма определяет свое положение по отношению к конкурентам и перспективность или неперспективность развития стратегических хозяйственных единиц, входящих в хозяйственный портфель фирмы.

2. Инновации, т.е. определение новых способов ведения бизнеса:

- производство новых товаров;
- внедрение на новые рынки;
- применение новых технологий;
- использование новых методов организации производства.

3. Производительность, т.е. фирма определяет цели развития на уровне соотношения результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для их достижения. Более продуктивной является та организация, которая для производства данного количества продуктов затрачивает меньше экономических ресурсов.

4. Ресурсы, т.е. фирма должна проводить сравнение имеющихся ресурсов с необходимым их уровнем и определяет на базе сравнения потребность в дополнительных ресурсах.

5. Доходность (прибыльность), т.е. формируется способность фирмы зарабатывать прибыль.

6. Управленческие аспекты, т.е. разработка методов управления, обеспечивающих успех фирмы.

7. Персонал, т.е. принятые фирмой цели должны эффективно отражать способы мотивации людей, занятых в организации.

8. Социальная ответственность т.е. гарантия соблюдения законодательства РФ. Хотя известный американский экономист М. Фридмен утверждает, что у бизнеса не может быть иных целей, кроме получения прибыли, и в этом заключается его социальная ответственность, поскольку продуктивная работа отдельных фирм создает предпосылки для роста совокупного продукта общества, а значит, более высокого уровня жизни в стране.

Как правило, цели организации (предприятия) в зависимости от ожидаемого результата подразделяются на краткосрочные (результат ожидается в ближайшем будущем), среднесрочные (результат ожидается в перспективе до 5 лет) и долгосрочные (результат ожидается в перспективе свыше 5 лет). Стратегическое планирование организации (предприятия, фирмы) опирается в основном на среднесрочные и долгосрочные цели. Стратегические цели — общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем; они относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом. Для достижения главной цели производится их ранжирова-

ние, т.е. выделение целей по уровням, при этом цели нижестоящего уровня должны обеспечивать достижение целей вышестоящего уровня. Таким образом строится т.н. дерево целей предприятия.

При построении дерева целей руководствуются тремя принципами.

Первый принцип — построение по временным интервалам, когда главной является глобальная долгосрочная цель, определяющая другие долгосрочные цели, а они в свою очередь определяют среднесрочные цели, которые затем определяют краткосрочные цели.

Второй принцип — построение по функциональному признаку. В данном случае главной выступает цель всей фирмы, определяющая цель отдельных функциональных подразделений фирмы, которые, в свою очередь, задают цели подразделений фирм.

Третий принцип — построение по функционально-временному принципу, объединяющее оба изложенных выше принципа.

Поскольку стратегическое планирование — это концепция выживания и развития фирмы, то одними из наиболее важных для стратегического планирования являются цели роста организации. Эти цели отражают соотношение между темпами реализации продукции (услуг) и прибылью как организации (предприятия), так и отрасли в целом. В зависимости от величины этого соотношения темпы роста предприятия (фирмы) могут быстро расти, оставаться стабильными или же снижаться. Так же, как и темпы роста, можно устанавливать и цели роста предприятия, т.е. цель быстрого роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста для любого предприятия является весьма привлекательной, но она может быть установлена в том случае, когда предприятие развивается быстрее отрасли или же когда предприятие развивается пропорционально развитию отрасли, но заметно опережает по темпам развития своих конкурентов. В соответствии с такими темпами развития необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих разумно рисковать на базе интуитивного понимания рынка, умения сконцентрировать свои усилия на наиболее привлекательном для предприятия секторе рынка, наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы в четко установленном временном периоде.

Цель стабильного роста предполагает, что предприятие достаточно хорошо знает рыночную ситуацию, что развитие предприятия, как и его конкурентов, осуществляется такими же темпами, как и отрасль в целом. В соответствии с этой целью предприятие стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель снижения темпов роста ставится предприятием (фирмой) тогда, когда по целому ряду причин оно вынуждено развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом. Постановка такой цели отнюдь не означает, что предприятие находится в кризисе, речь идет, к примеру, о неблагоприятных для предприятия условиях, сложившихся на рынке.

Как только определена генеральная цель организации, можно выбирать подцели и общие задачи. Последние могут иметь количественную и качественную форму, они должны носить общий и вневременной характер в противоположность конкретным, имеющим количественную меру задачам. Задачи — это конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, которых организация намерена добиваться в ходе реализации своих более общих целей. Обычно задачи формулируются как можно конкретнее (количественно), причем упор делается на оценку результата, полученного на пути к достижению целей.

Стратегические цели описывают стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Это может быть стремление завоевать лидирующие позиции на рынке или доминировать на определенной рыночной нише.

Концепция стратегического планирования рассчитана на долгосрочную перспективу. Долгосрочные цели служат решению двух задач. Во-первых, планирование производственных показателей на пять и более лет вперед позволяет представить перечень мероприятий, необходимых для принятия в настоящее время, чтобы достичь запланированных на долгосрочную перспективу показателей. Во-вторых, четко определенные цели на долгосрочную перспективу побуждают руководителей предприятий взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели.

Стратегические цели не должны относиться к категориям желательности, а должны служить своего рода инструментом для стимулирования организации в использовании всего ее потенциала, исходя из принципа «трудно, но выполнимо». Это достигается за счет того, что плановые показатели устанавливаются не только для предприятия в целом, но и для каждого его подразделения, каждой группы, функционального или обеспечивающего отдела. Процесс постановки целей считается завершенным тогда и только тогда, когда каждый работник предприятия знает, что он должен делать, чтобы обеспечить движение предприятия по намеченному в соответствии с разработанными планами пути.

Процесс постановки целей происходит сверху вниз, что позволяет расчлнить задачи, сформированные для всего предприятия на подзадачи, за выполнение которых несут ответственность подразделения более низких уровней управления. Такой подход позволяет ориентировать подразделения низового уровня управления на стратегические планы и задачи, которые вытекают из показателей, намеченных для всего предприятия.

Стратегия

Стратегию как общее направление достижения намеченных целей следует воплотить в тактических шагах и программах.

Программа — это требующая определенных ресурсов совокупность мер, осуществляемых организацией для реализации своих стратегий и целей. На уровне стратегического планирования программы часто связаны с развитием предприятия, инвестированием или ликвидацией (например, программы приобретения и слияния фирм).

Стратегическая программа обычно составляется на обозримую перспективу, как правило, на 3–5 лет. Однако, в условиях постоянных изменений на звеньях разработанную программу приходится постоянно (не реже 1 раза в год) корректировать и дорабатывать.

Неопределенность рыночной среды проявляется в том обстоятельстве, что ни одна из фирм, будь то западная фирма или российское предприятие, не обладает достаточными данными о своем настоящем и будущем и не в состоянии предугадать все изменения, которые есть и которые могут произойти в рыночной среде.

Планирование и является одним из способов «прояснения» внутренних и внешних условий деятельности.

Таким образом, планирование — это инструмент преодоления неопределенности. Там, где есть планирование, там неопределенность меньше. Однако любой, даже самой мощной фирме или альянсу не по силам полностью устранить неопределенность, а значит не по силам целиком спланировать свою деятельность. Ведь устранение неопределенности означало бы устранение как самого рынка, так и всего разнообразия несовпадающих интересов и действий субъектов рынка.

Теория и практика рыночных отношений определили два основных способа усиления контроля над внешней средой.

Первый заключается в том, что фирма использует свой внутренний потенциал для контроля за рыночной ситуацией, и в первую очередь для контроля над спросом, что является достаточно ресурсоемкой и долговременной задачей, которая, как правило, не под силу большому числу фирм (предприятий).

Второй способ состоит в том, что фирма совершенствует свое сотрудничество с другими участниками хозяйственной деятельности, что снижает затраты ресурсов каждой фирмы — участницы сотрудничества и дает благоприятные результаты в более короткий период.

Установление контроля над рынком тем или иным способом помимо положительных сторон имеет и свои отрицательные результаты как для микроэкономики в целом, так и для ее отдельных субъектов. Они выражаются в определенной монополизации рынков и вытекающих из нее негативных последствиях, таких как разрушение механизма конкуренции, пренебрежение интересами покупателей, неэффективность ценовой политики, возникновение дефицита, снижение технологического уровня хозяйствования и т. д.

Такому монопольному контролю над рынком в известной мере противодействует в своей рыночной политике государство, обеспечивая поддержание конкуренции как основного рыночного механизма путем стимулирования появления заменителей продукции —

субсидитов, с одной стороны, и введения законодательства по антимонопольной деятельности, с другой.

Поэтому фирмы вынуждены балансировать между двумя опасностями: между влиянием быстрых и непредсказуемых изменений и угрозами со стороны конкурентов и государства.

Как известно, предел планирования определяется и величиной издержек, затрачиваемых на организацию и осуществление планирования. Таким образом, одним из наиболее существенных недостатков плановой деятельности является необходимость дополнительных затрат на:

- исследования;
- организацию подразделений планирования;
- привлечение дополнительного персонала.

Речь идет о тех дефицитных средствах, которые могли бы быть использованы для решения других важных экономических задач и прежде всего об использовании категории затрат времени — также дефицитного и весьма ограниченного ресурса.

Минимизация затрат как результат планирования является неременным условием при недопущении грубых ошибок в экономической деятельности, т.е. в процессе планирования приобретает способность как предвидеть неприятные обстоятельства будущего, так и устранять их. Если средства, которые затрачены на планирование, привели к получению такого результата — этого уже почти достаточно. Любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создадут положительный дополнительный эффект.

К минимальным затратам на планирование можно также отнести такие, которые обеспечивают выживание экономической организации, в то время как любые другие дополнительные затраты должны обеспечивать ее развитие.

Трудность при определении оптимальных затрат заключена в том, что доход, полученный от планирования, не может быть измерен точно при помощи количественных методов. Эффект плановой деятельности опытный менеджер может определить, используя качественные и субъективные методы оценки.

Конечная сумма минимальных и дополнительных затрат определяется масштабами деятельности фирмы. Масштабы деятельности фирмы ограничивают или, наоборот, расширяют возможности планирования в организации.

Преимущества планирования, как правило, реализуются в крупных фирмах, т.к. они обладают необходимым потенциалом предвидения своего будущего:

- у них больше финансовых возможностей;
- они в своем большинстве занимаются серьезными научными и проектными разработками;
- они обладают высококвалифицированным персоналом и в состоянии привлекать таких же высококвалифицированных специалистов со стороны и т.д.

Крупные фирмы, как правило, имеют в своем составе специальные плановые подразделения. Вместе с тем даже солидные экономические организации для определения плановых стратегий зачастую обращаются к внешним консультантам, специализирующимся на вопросах планирования. В связи с быстрым распространением в последние десятилетия стратегического планирования некоторые консультационные фирмы сделали его своей исключительной областью. Такие фирмы иногда называют «салонами стратегии».

Небольшим экономическим организациям сложно проводить широкомасштабную плановую работу, в особенности дорогостоящее стратегическое планирование. Однако они могут:

- использовать некоторые формы планирования, особенно оперативного характера;
- применять уже готовые модели стратегий, созданные известными компаниями и исследовательскими фирмами, и стремиться к определению собственных стратегий по мере роста организации.

Несмотря на трудности осуществления планирования в небольшой организации, оно необходимо ей, пожалуй, еще в большей мере, чем крупной. Внешняя среда у такой организации менее поддается контролю и более агрессивна, чем у крупной фирмы, следовательно, будущее мелкой фирмы более неопределенно и непредсказуемо.

Но в то же время у небольшой фирмы есть свои преимущества в организации планирования. Главное из них — внутренняя среда такой организации более проста, а поэтому более обозрима и предсказуема. Помимо этого в маленькой организации легче создать особый психологический и социальный климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов организации, ее целей.

Несовершенство российского рынка оказывает влияние на перспективы использования методологии стратегического планирования в отечественной экономике и ограничивает широкое применение прогрессивных форм планирования в российском бизнесе. К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относятся:

- чрезмерно высокая степень неопределенности на российском рынке, обусловленная продолжающимися глобальными изменениями и коллизиями во всех сферах общественной жизни: экономической, политической, социальной, духовной и пр. (непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования и затрудняет составление плана хотя бы на 3 года вперед);
- низкий уровень накопления капитала в российских экономических организациях, не позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;
- отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей и культуру отечественного рынка.

Однако перспективы внутрифирменного планирования на российском рынке можно оценить как позитивные, поскольку они прямо связаны с выживанием фирмы и развитием ее деятельности. Сейчас российское планирование в основном переживает свой «интуитивный этап», т.е. успех в бизнесе, зависящий от таланта, одаренности и энергии предпринимателя. Однако с появлением стабильных, зарекомендовавших свою экономическую устойчивость организаций возникают предпосылки для дальнейшего развития планирования.

Принципы, разработанные для стратегического планирования, основываются на трех основных положениях.

1. Ведение процедуры планирования «сверху–вниз» для преодоления сопротивления сотрудников предприятия (фирмы) из-за незнания методов стратегического планирования.

2. Ключевыми проблемами в разработке стратегий является принятие «правильных» решений и их эффективное претворение в жизнь на базе существующих систем и процедур.

3. Определение стратегии и ее реализация являются последовательными и независимыми видами деятельности.

Следовательно, опасения по поводу эффективности реализации стратегических решений могут возникнуть лишь после того, как сформулированы и приняты стратегии, и поэтому они не могут помешать более трудному и комплексному процессу выработки стратегического решения.

В стратегическом планировании под стратегией понимается обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

При разработке стратегии различают четыре группы правил для руководства к действию.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. В этой группе правил качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а их количественное содержание — заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения предприятия (фирмы) с ее внешней средой, т.е. правила, определяющие какие виды продукции и технологии предприятию (фирме) разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эту группу правил называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность и которые называются основными оперативными приемами.



Рис. 2.1. Состав стратегии фирмы

Стратегии имеют несколько отличительных черт.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможные варианты как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на направление, обеспечивающее достижение поставленных целей.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, однако это не одно и то же.

Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориен-

тиры — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — могут стать ее стратегией.

Поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Стратегии, обеспечивающие успех фирмы, существуют либо как идеи, не подлежащие огласке и известные лишь узкому кругу руководителей фирмы, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далекое от четкой формулировки. В большинстве случаев эти стратегии, дающие фирме преимущества в конкурентной борьбе, не должны обнаруживаться, их следует держать в секрете.

Стратегия — это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление ее роста.

Стратегия — общий, всесторонний план, предназначенный для реализации миссии организации и достижения ее целей.

При этом под миссией понимается основная цель предприятия, а цели вырабатываются для осуществления этой миссии и служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Необходимо иметь в виду, что если цели предприятия определяют то, к чему оно стремится, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий предприятие сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося конкурентного окружения.

Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать вариант развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути. Обычно процесс разработки стратегии заканчивается

определением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить рост и укрепление позиций предприятия.

Как отмечалось выше, наряду со стратегией в стратегическом планировании большую роль играют правила, которые, как и стратегия, определяют функционирование предприятия, но в отличие от нее в явном виде не имеют целевого начала.

Стратегия организации — это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится в настоящее время, туда, где она должна находиться бы в будущем; т.е. это средство достижения желаемых результатов.

Стратегия предприятия постоянно развивается, а процесс ее разработки должен чутко реагировать на изменчивый характер конкуренции, взлеты и падения цен, новое регулирование, снижение и расширение торговых барьеров, перестановки среди основных конкурентов и т.д.

В диверсифицированной компании стратегии разрабатываются на четырех различных организационных уровнях:

- 1) корпоративная стратегия, т.е. стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом;
- 2) деловая стратегия, т.е. стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании;
- 3) функциональная стратегия, т.е. стратегия для каждого функционального направления определенной сферы деятельности. Каждая сфера деятельности имеет производственную стратегию, стратегию маркетинга, финансов и т.д.;
- 4) операционная стратегия, т.е. более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений).

Одноотраслевое предприятие корпоративную стратегию не разрабатывает до тех пор, пока оно не предпринимает попыток диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.

Любое предприятие, любая организация, действующие в условиях рынка, стоят перед необходимостью решения проблем выживаемости или обеспечения непрерывности своего развития. Решение этих проблем обеспечивается созданием и реализацией

конкурентных преимуществ, достижение которых связано с разработкой и внедрением общих стратегий, представленных в матрице (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Матрица общих стратегий

Конкурентное преимущество / Масштаб конкуренции	Более низкая себестоимость	Дифференциация
Главная цель	I. Лидерство по издержкам	II. Дифференциация
Узкая цель	IV. Сфокусированные издержки	III. Сфокусированная дифференциация

Представленная на рисунке матрица состоит из четырех полей, каждое из которых рекомендует фирме руководствоваться соответствующей стратегией, направленной на создание конкурентных преимуществ.

Поле I — стратегия лидерства по издержкам — это стратегия, обеспечивающая лидерство предприятия (фирмы) за счет экономии на издержках. В стратегическом планировании и управлении эта стратегия является одной из общих стратегий фирмы (предприятия), направленных на создание конкурентных преимуществ.

Используя эту стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом объеме, минимизируя за счет удельных затрат на их производство и предлагая низкие цены на их реализацию. Эта стратегия опирается на высокую производительность и обычно связана с существованием т.н. эффекта опыта, т.е. эффекта, по которому издержки на единицу продукции применительно к товару, измеренные в постоянных денежных единицах,

уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции.

Эта стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестициями в производстве, направленными на реализацию «эффекта опыта»; тщательную проработку возможности реализации новых товаров; снижение бытовых и рекламных издержек. В центре внимания — обеспечение более низких затрат по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками заставляет производителя использовать любую возможность получения преимущества над конкурентом в издержках, не игнорируя при этом принципов дифференциации и обеспечивая сравнимость своей продукции по параметрам качества с продукцией конкурентов.

Поле 2 — стратегия дифференциации — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ.

Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который характеризуется большим количеством клиентов. Фирма выбирает один или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большей доли рынка, поскольку большинство покупателей, может быть, не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Поля 3 и 4 — это стратегии фокусирования (специализации, концентрации) — одни из общих стратегий фирмы, направленная на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок.

Цель здесь — лучшее, чем у конкурентов удовлетворение потребностей в выбранном целевом сегменте. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках выбранного целевого

сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Определение стратегии не является составлением плана действий, а является своего рода информацией для принятия решения о том, что необходимо делать предприятию с теми или иными видами продукции (услугами), в каком направлении развивать или сокращать свою деятельность, какую долю занимать на рынке и т.п.

Выбор предприятием той или иной стратегии создает базу для ее реализации и достижения фирмой поставленных целей. Нередки в практике случаи, когда предприятие оказывается не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Такое положение может быть вызвано отсутствием должного анализа рыночной ситуации и, как следствие этого, неверно сделанными выводами, либо произошедшими непредвиденными изменениями во внешней среде, либо неумением или отсутствием у фирмы возможностей привлечь имеющийся потенциал для реализации стратегии. Особенно остро это проявляется при мобилизации потенциала трудовых ресурсов предприятия.

Основное назначение выбора стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для проведения стратегических изменений в организации, способных эту стратегию реализовать в практической деятельности.

В случае реализации стратегии предприятие осуществляет оценку и контроль степени воплощения выбранной стратегии в жизнь.

Основными задачами любого контроля являются:

- выявление параметров и шкалы оценки показателей;
- оценка состояния фирмы в соответствии с принятыми эталонными значениями показателей;
- выяснение причин отклонений;
- осуществление корректировки.

Специфика стратегического контроля заключается в том, что он направлен на выяснение того факта, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению поставленных предприятием целей. Эта специфика принципиально отличает стратегический контроль от других видов контроля, например оперативного: его

не интересуется правомерность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций.

Стратегический контроль выявляет возможность в дальнейшем реализации принятой стратегии, и приведет ли это к достижению целей, поставленных предприятием. Корректировка по результатам стратегического контроля относится как к реализуемой стратегии, так и к целям предприятия (фирмы).

3. Этапы стратегического планирования

В стратегическом планировании отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому реализацию методологии стратегического планирования в практику можно представить в виде итерационального процесса, состоящего из ряда последовательных шагов.

На первом шаге предпринимается анализ перспектив фирмы (предприятия). Вторым является анализ позиций фирмы (предприятия) в конкурентной борьбе. На третьем шаге осуществляется выбор стратегии. На четвертом производится анализ путей диверсификации.

На пятом шаге осуществляется постановка двух групп задач: группа краткосрочных, тактических задачи группа стратегических задач.

Задачей **первого шага** является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившееся положение.

Анализ положения фирмы необходимо начинать с исследования структуры отрасли, в которой работает данная фирма и которая представляет собой группу конкурентов, производящих товары и услуги и непосредственно соперничающих между собой.

Анализ перспектив развития предприятия, фирмы осуществляется на базе информации о рыночной ситуации и результатов аналитических расчетов, полученных с использованием методов прогнозности, среди которых следует отметить.

1. Неформальные методы прогнозирования, включающие:

- наглядную информацию, полученную от средств массовой информации (кроме печатных органов), а также от смежников, поставщиков, конкурентов. Материальные затраты на получение такой информации незначительны, однако для ее получения требуется весьма продолжительный период времени;

- письменная информация, получаемая из источников периодической печати;
- промышленный шпионаж, т.е. информация, получаемая при помощи неформальных методов, которая является наиболее ценной и находящейся под защитой пользователя.

2. Количественные методы прогнозирования, которые используются в случае устойчивой экстраполяционной направленности исследуемого явления или объекта. Эти методы используются тогда, когда деятельность предприятия, фирмы в прошлом имела определенную устойчивую тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, а имеющейся информации достаточно для внесения необходимых корректив и выявления статистически достоверных зависимостей.

3. Качественные методы прогнозирования, базирующиеся на мнении экспертов — людей наиболее компетентных по исследуемым вопросам. Эти методы применяются в тех случаях, когда отсутствует в достаточном объеме информация, необходимая для применения количественных методов прогнозирования.

На этом этапе стратегического планирования определяются местоположение предприятия, фирмы на рынке, его рыночная доля по каждому виду деятельности на настоящий момент времени и формируется не менее, как правило, двух уровней его развития (пессимистический и оптимистический), исходя из тенденций развития и стадий жизненных циклов различных видов продукции (услуг) предприятия. Кроме того, на этом этапе осуществляется также ранжирование всех видов продукции предприятия, фирмы по степени привлекательности (от наиболее до наименее) в соответствии с выбранными для этой цели критериями (прибыльность, рентабельность, доля рынка и т.д.).

Задачей **второго шага** является определение того уровня, до которого можно улучшить результаты работы предприятия (фирмы) путем улучшения конкурентной стратегии. Анализ конкурентных позиций позволяет определить, какие из видов деятельности предприятия (фирмы) являются более перспективными, а какие, наоборот, неперспективными.

Конкуренция рассматривается как эффективное средство саморегулирования экономики, развития отрасли, предприятий и фирм,

поскольку позволяет координировать индивидуальные усилия субъектов рынка.

Конкурентная среда формируется как под влиянием борьбы внутриотраслевых конкурентов, так и под влиянием предприятий, производящих товары-заменители, предприятий-пришельцев из других отраслей, а также поставщиков и потребителей продукции.

Анализ позиций предприятия, фирмы в конкурентной борьбе осуществляется на базе информации. Источники информации могут иметь разнообразный характер. Многие предприятия, фирмы для получения редкой и достоверной информации стремятся найти некие особенные источники, часто нелегальные. Хотя нужно иметь в виду, что 90% нужной, достоверной информации можно при определенных навыках извлечь из легальных источников.

Основной целью сбора и оценки информации является выявление как отрицательных, так и положительных воздействий на окружающую среду на будущую деятельность предприятия, фирмы. *Итоги оценки используются в качестве основы для стратегического анализа и определения возможных вариантов стратегии.*

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на возможности предприятия, фирмы в достижение своих целей.

Как известно, среду любого предприятия, фирмы определяет совокупность трех сфер — внутренней, рабочей и общей среды.

Внутренняя среда включает в себя следующие основные элементы: производство, финансы, маркетинг, управление персоналом, организационную структуру. Ее описание дает представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, фирмы, о его внутренних возможностях.

Два других пространства составляют внешнюю среду фирмы. Рабочая среда (микросфера) — это среда непосредственных контактов, она включает тех участников рынка, с которыми у предприятия, фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на предприятие, фирму.

Общая среда (макросреда) состоит из элементов, которые не связаны с предприятием, фирмой напрямую, но оказывают косвен-

ное влияние на формирование общей атмосферы. бизнеса. Она включает четыре основных элемента: экономические, технологические, политические и социальные.

На базе анализа организационной среды, предприятие выделяет наиболее важные для него элементы и осуществляет их оценку.

Существует несколько распространенных методов оценки.

1. Метод 5×5 для определения наиболее значимых элементов внешней среды предложил в 1984 г. А.Х. Мескон. Он включает в себя пять вопросов о пяти факторах внешней среды:

- 1) Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы пять из них.
- 2) Какие пять факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
- 3) Какие пять факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
- 4) Если вы уже определили направление стратегии, какие пять факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
- 5) Назовите пять внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

Для того, чтобы дать достоверные ответы на каждый из этих вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию об организационной среде и попытаться дать прогнозы ее будущего состояния.

2. Другой метод оценки может представлять собой перечень из четырех вопросов, включающих основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее предприятия, фирмы:

- 1) Как (положительно или отрицательно) каждый значимый фактор может повлиять на положение организации, предприятия, фирмы?
- 2) Какова вероятность усиления этого фактора и можно ли будет ее оценить?
- 3) Насколько велико воздействие фактора на деятельность предприятия, фирмы?

4) Когда воздействие фактора на предприятие, фирму может снизиться? В ближайшее время? В среднесрочном прогнозе? В отдаленной перспективе?

Специалист по анализу среды Дж.Х. Вилсон для лучшего понимания вопроса предлагает матрицу «Вероятность усиления фактора — воздействие его на организацию» (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Матрица «вероятность — воздействие»

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Высокое значение фактора		Среднее значение фактора
Среднее	Высокое значение фактора	Среднее значение фактора	
Низкое	Среднее значение фактора		Низкое значение фактора

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

3. Наиболее распространенным из признанных методов оценки среды является метод SWOT-анализа, базирующийся на модели пяти сил конкуренции, представленной на рис. 3.1.

В модели пяти сил М. Портера выделено влияние следующих сил конкуренции:

- способность поставщиков диктовать свои условия;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность покупателей диктовать свои условия;
- соперничество между конкурентами внутри отрасли;
- угроза появления товаров и услуг-заменителей.

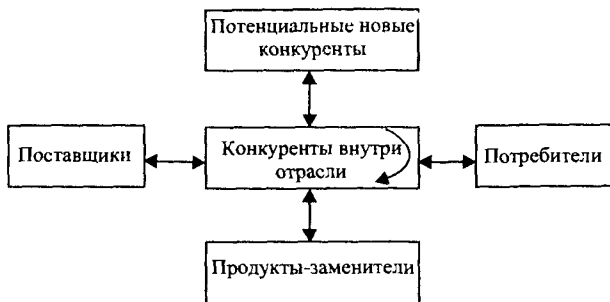


Рис. 3.1. Схема модели пяти сил конкуренции

Эти силы действуют совместно и влияют на цены, которые могут устанавливать организации на рынке; на объемы инвестирования; на величину расходов, которые вынуждены нести организации.

Различают две группы факторов, обеспечивающих предприятию (организации) конкурентные преимущества: это превосходство в ресурсах и лучшее мастерство (профессионализм).

Превосходство в ресурсах и профессионализм позволяют организации (предприятию) предлагать потребителям товары достаточно широкого ассортимента и более высокого качества по более низким, чем у конкурентов ценам, добиваясь тем самым преимуществ.

Достигнутые преимущества позволяют занять прочные позиции на рынке, получить рентабельность выше средней по отрасли, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию сильных и устранению слабых сторон организации.

Под сильными сторонами организации понимаются:

- высокая компетентность;
- достаточные финансовые ресурсы;
- совершенная технология;
- хороший менеджмент;
- высокая трудовая этика;
- квалифицированная команда управленцев;
- хорошая система контроля качества продукции и процессов.

Из сильных сторон наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают организации долговременный отрыв от конкурен-

тов, т.е. то, что конкуренты не могут повторить, скопировать, и что относится к «исключительному превосходству».

Под слабыми сторонами организации понимается то, что не позволяет ей достичь преимуществ над конкурентами:

- устаревшее оборудование;
- высокие производственные издержки;
- отсутствие четких стратегий развития;
- нехватка финансовых или иных ресурсов;
- устаревшая организационная структура;
- слабое представление о рынке и т.д.

Разработка стратегии должна базироваться на результатах анализа рыночной ситуации, опираться на сильные стороны предприятия и минимизировать воздействие слабых сторон. Понятно, если ситуация на рынке такова, что способствует реализации его сильных сторон, у предприятия появляются возможности укрепить свои позиции. И наоборот, если изменение на рынке связано с его слабыми сторонами, предприятие сталкивается с риском, угрозами.

Проследить возможные сочетания сильных и слабых сторон предприятия при оценке рыночной ситуации можно с помощью SWOT-анализа (S — сила, W — слабость, O — возможность, T — угроза). Технология проведения SWOT-анализа предусматривает составление матрицы, приведенной в табл. 3.2.

Первое поле включает стратегии, использующие сильные стороны организации для реализации возможностей, появившихся на рынке.

Второе поле — стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз.

Третье поле — стратегии, минимизирующие слабости организации, использующие возможности ситуации.

Четвертое поле — стратегии, минимизирующие слабости организации и угрозы, появившиеся во внешней среде.

Сравнение перспектив предприятия (фирмы) в различных видах деятельности и определение приоритетов, осуществляемое на **третьем шаге**, преследует своей целью произвести рациональное распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии (рис. 3.2).

Матрица SWOT-анализ

		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		Выход на новые рынки	Расширение производства	Появление новых конкурентов	Замедление роста рынка
Сильные стороны (S)	Имеется портфель проектов	поле 1. Сила и возможности		поле 2. Сила и угрозы	
	Совершенная технология				
Слабые стороны (W)	Нехватка оборотных средств	поле 3. Слабость и возможности		поле 4. Слабость и угрозы	
	Уход с предприятия квалифицированных кадров				

Ситуационный анализ

Ситуационный анализ (анализ ССВЦ) представляет собой идентификацию сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз. Данный анализ должен быть неотъемлемым атрибутом разработки стратегии каждой компании, и в первую очередь рассматривающих возможность глобализации, так как в последнем случае им придется оперировать в различных внешних окружениях. Информацию о внешних возможностях и угрозах можно получить из различных источников: от покупателей, поставщиков, банкиров, знакомых, работающих в других организациях, консультантов, из отчетов государственных органов, специализированных журналов, на собраниях членов ассоциаций.

Сильные стороны — это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей.

Стратегическое планирование

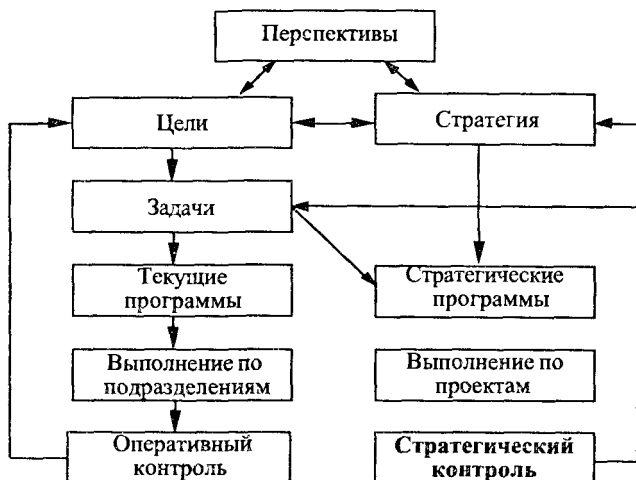


Рис. 3.2. Общая схема стратегического планирования

Слабые стороны — это внутренние характеристики компании, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность. В ходе анализа внутренней среды оцениваются организационная структура, компетентность и качество управленцев, характеристики человеческих ресурсов.

Угрозы. Угрозами называют факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей организации.

Возможности — это возможности внешней среды, которые, возможно, будут способствовать достижению компанией стратегических целей.

Общая оценка внешней среды по девяти составляющим. Стратегическое поведение организации находится под воздействием элементов среды задач (действия конкурентов, покупатель, поставщики, источники рабочей силы), а элементы генеральной среды оказывают на организацию скорее косвенное влияние, но, тем не менее, требуют анализа и учета при планировании мероприятий. Генеральная среда включает в себя технологические открытия, экономические, законодательные, политические и междуна-

родные события, а также социокультурные изменения. Кроме того, дополнительные возможности и угрозы могут быть связаны с группами влияния и заинтересованными группами, кредиторами, доступом к природным ресурсам, урослем отраслевой конкуренции.

Строится т.н. линия нынешних возможностей, которая определяет потенциал предприятия (фирмы) и служит в качестве ориентира на будущее, а также является основой для составления программ и текущих планов.

В ряде случаев линия возможностей может оказаться неприемлемой для предприятия (фирмы) по ряду причин, а именно: либо неверно определен набор видов деятельности, либо в перспективе обнару-



Рис. 3.3. Модель Мак-Кинси «7С»

живается несоответствие между долгосрочными и краткосрочными планами, или в стремлениях предприятия (фирмы) достичь темпов роста превышающих линию перспектив.

Задачей **четвертого шага** является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов услуг, к которым предприятию (фирме) следует перейти.

При переходе фирмы (предприятия) к новым видам деятельности или к стратегическому планированию прежде всего необходимо определено, будет ли фирма успешно функционировать при осуществлении новых видов деятельности. Отсюда вытекает одно из главных правил выбора стратегии развития, состоящее в том, что новые стратегии как в традиционных отраслях (рынках), так

и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия (фирмы). Поэтому одним из первых шагов в разработке принципов стратегического планирования является анализ потенциала предприятия (фирмы) с точки зрения определения ее сильных и слабых сторон.

Необходимо обратить внимание на то, что предприятие, агрессивно действующее в своей среде, новаторское в научно-техническом отношении, ориентированное на качество, а не на количество выпускаемой продукции, адаптивное по внутреннему строению своих управленческих систем, все в большей степени зависит от человеческого фактора.

На этом этапе можно рекомендовать использовать модель МакКинси «7С». Она не предлагает готовых вариантов стратегии, а служит для осмысления основных внутренних факторов предприятия, фирмы, оказывающих влияние на его развитие в перспективе. К этим факторам относятся: стратегия, сумма навыков, совместные ценности, структура организации, системы, сотрудники предприятия, стиль. Взаимосвязь основных факторов развития показана на рис. 3.3.

Модель показывает важность для планирования, помимо разработки финансовых показателей, таких факторов как качество работы, квалификация сотрудников, т.е. навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей сотрудников предприятия, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации».

Модель определяет последовательность внутренних действий предприятия после принятия стратегии, а именно:

- а) планирование основных внутренних факторов предприятия (необходимых навыков и культуры), соответствующих выбранной стратегии;
- б) установление вторичных по отношению к основным элементов: структуры, системы, штата сотрудников, стиля руководства.

В соответствии с моделью «7С» планирование деятельности предприятия воспринимается не только как процесс создания фирменных схем и совокупности количественных показателей, но и как процесс установления связи и согласия между сотрудниками,

увязки их интересов, учета всех сторон деятельности человека на предприятии.

На пятом шаге помимо постановки двух групп задач (краткосрочных и стратегических) осуществляется распределение ответственности за получение прибыли от их реализации. Причем она возлагается на оперативные производственно-хозяйственные подразделения, а ответственность за стратегическое развитие — на стратегические хозяйственные центры (СХЦ) или стратегические хозяйственные подразделения (СХП), формирующие «хозяйственный портфель» предприятия (фирмы).

Таким образом краткосрочное оперативное планирование направлено на обеспечение получения прибыли в текущий момент, а стратегическое — на создание экономического потенциала в будущем.

Цели, связанные с получением прибыли в текущий момент, превращаются в текущие планы, а цели, связанные с будущим экономическим потенциалом — в планы перспективные (или планы развития).

Текущий план включает комплект производственных программ и финансовых смет (бюджетов), которые разрабатываются для каждого подразделения. Обычно эти программы и бюджеты детально составляются на год, а с меньшей детализацией на — 3–5 лет.

Перспективный план включает проекты, отличающиеся от программ по следующим параметрам:

- временному интервалу;
- разбивке по времени внутри годового периода;
- ориентации на решение задач, а не на работу подразделений.

В отличие от подразделений фирмы проекты создаются на временной, а не на постоянной основе, они разрабатываются от случая к случаю — для достижения конкретных целей.

Опыт показал, что система текущего контроля, которая используется для управления внедрением операционных программ и бюджетов, несовместима с системой управления стратегическими проектами.

Контроль стратегии означает контроль за финансированием таких стратегических мероприятий, как введение в эксплуатацию но-

вой производственной линии, переход на новую технологию, внедрение в новую стратегическую зону хозяйствования.

Как правило, контроль начинается с планирования, затем разрабатывается технология, изучается рынок, изготавливается пробная партия продукции, разрабатывается система маркетинга. Проект считается реализованным после поступления созданной продукции в полном объеме на рынок.

Финансовая смета (бюджет) подразделяется в соответствии с деятельностью предприятия на две позиции — текущую и стратегическую, приносящие различную прибыль.

Позиции текущего бюджета включают:

- а) постоянное получение прибыли от использования действующих мощностей фирмы;
- б) объем капиталовложений в увеличение мощностей фирмы;
- в) объем капиталовложений ради увеличения прибыли с помощью снижения себестоимости.

Позиции стратегического бюджета:

- а) капиталовложения в повышение конкурентоспособности в стратегической зоне хозяйствования;
- б) вступление в смежные в географическом отношении зоны;
- в) вступление в новые стратегические зоны хозяйствования и прекращение капиталовложений в неприбыльные.

Сформированный таким образом двойной бюджет дает следующие преимущества:

- 1) средства выделяются целевым порядком для стратегической деятельности;
- 2) деление бюджета помогает сохранять баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки;
- 3) деление бюджета предполагает для обоснованности капиталовложений по каждому виду деятельности составление графиков и сравнение кривых доходов по соответствующим бюджетам. Например, если доходы после увеличения управленческого потенциала от производственной деятельности растут медленно, но погашают значительную часть текущего бюджета, это значит, что рост соответствующего потенциала не дал ожидаемого эффекта. График определяет зависимость роста доходов во времени.

Таким образом, двойной бюджет является действенным рычагом управления будущим предприятия (фирмы) всякий раз, когда стратегический бюджет составляет значительную часть общего бюджета.

Действенным способом реализации стратегических проектов является также разделение предприятия (фирмы) на две фирмы, которые подчиняются главной компании. Одна фирма, имеющая стабильный доход и экономически выгодное положение, отвечает за текущую производственно-хозяйственную деятельность, другая — за развитие новых стратегических зон хозяйствования. Такой подход позволяет компании образовать две независимые и самостоятельные фирмы, которые не вступают в конфликт между собой в процессе работы.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, а краткосрочные и текущие планы, направленные на достижение прибыли в текущий момент, разрабатываются для каждого из главных подразделений фирмы. Эти программы и краткосрочные планы, выполняемые соответствующими подразделениями, и ориентируют их в повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности, тогда как стратегические программы и годовые планы закладывают основы будущей рентабельности, а это плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения требует отдельной, особой системы контроля (стратегического контроля).

Долгосрочное планирование отвечает потребностям фирмы в тех случаях, когда будущее выводится из прошлого с помощью экстраполяции.

В системе стратегического планирования такой прием, как экстраполяция, не возможен, она заменена развернутым стратегическим анализом, который связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии

Как уже отмечалось, под стратегией корпорации (фирмы) понимается совокупность правил долговременного распределения ресурсов (инвестиций), дающая представление о будущем положении компаний (примерами могут служить стратегии, разрабо-

таные Японией и используемые ею для своего выживания в конкурентной борьбе на международных рынках).

Привлечение инвестиций в расширение производства с целью модернизации оборудования и экономии энергии требует проведения работ по разработке стратегий долгосрочного планирования.

Можно выделить два типа стратегий, вытекающих из долгосрочных планов:

- 1) стратегии, обеспечивающие план «с растущим горизонтом времени»;
- 2) стратегии, обеспечивающие план, разрабатываемый проектным методом.

План «с растущим горизонтом времени» разрабатывается следующим образом. На первом этапе формируются краткосрочные планы (бюджеты), разрабатываемые в рамках годового периода.

На втором этапе разрабатывается пятилетний план, содержание которого на первый год совпадает с краткосрочным планом. По прошествии года два годовых плана (отчетный и предстоящий) сравниваются и пятилетний план пересматривается. Такая процедура повторяется ежегодно.

При разработке плана проектным методом принимают во внимание возрастающее значение таких специфических направлений, как планирование инвестиций в оборудование или планирование исследований и развития, что позволяет разработать **долгосрочный план управления** и связанный с ним долгосрочный план производства. После составления плана инвестиций разрабатываются долгосрочные планы производства, продажи и капитала. Этот тип долгосрочного планирования развивался исходя из задачи улучшения экономических условий и быстрого экономического роста.

При разработке стратегий не следует забывать, что решение о формировании портфеля заказов основывается на сопоставлении прибыли и риска. И если предполагается, что доходы будут одинаковы, то избирается тот вариант, который связан с наименьшим риском. В то же самое время при том же риске предпочтение отдается варианту с более высокой прибылью. Другими словами, при формировании

портфеля заказов следует стремиться к предотвращению риска, т.е. к поиску стратегии, максимизирующей синергический эффект.

Синергизм (синергия) — стратегические преимущества, возникающие при сосредоточении двух или более предприятий (фирм) в одних руках. В результате этого мероприятия повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) снижении издержек производства: эффект совместных действий оказывается выше простой суммы индивидуальных усилий. Преимущества синергизма определяются формулой: $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании, а руководители-предприниматели оказываются ценнее руководителей-технократов.

Внедрение методов стратегического планирования в значительной мере зависит от характера воззрений персонала — его стремления либо к стабилизации достигнутого, либо к радикальным новшествам; враждебное, нейтральное или полное энтузиазма отношение к переменам; готовность к риску, его поиску или, наоборот, всяческое уклонение от него; ориентация на прошлый опыт или на творческое освоение будущего.

Широкое распространение идеи стратегического подхода, лежащей в основе стратегического внутрифирменного планирования и управления, обычно связывают с разработкой концепции «корпорации, ориентированной в будущее», которая получила популярность в зарубежной практике начиная с середины 60-х гг. Эта концепция предполагала сначала необходимость гибкой адаптации фирмы (корпорации) к внешней социально-экономической и технологической среде, а затем — активное воздействие на внешнюю среду фирмы. Стратегическое мышление с использованием этой концепции сводится к «пониманию того места, которое фирма (корпорация) занимает в мире», к определению положения, к которому она стремится, и к оценке «реалистичности перехода из одного положения в другое».

В стратегическом планировании изменение возможностей сочетается с выбором стратегий. Сложность этой процедуры объясняется двумя причинами.

1-я причина заключается в том, что выбираемая стратегия и организационные возможности предприятия взаимосвязаны.

2-я причина — что планирование стратегического потенциала фирмы является сложным и требует от руководства определенного уровня подготовки.

Возможности планирования стратегического потенциала фирмы базируются на пяти взаимосвязанных компонентах

1. Квалификация и кругозор ведущих специалистов фирмы.
2. Общественный климат (культура отношений) внутри фирмы.
3. Методы работы и организационная структура.
4. Умение администрации вести организационную работу.

Таким образом, первое существенное отличие стратегического планирования от принятия решения посредством выбора стратегических позиций состоит в дополнении его стратегий реализации.

Как показал опыт, в тех случаях, когда планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей общеприемлемого управления, а реализация плана встречает мощное сопротивление внутри существующей организации. И если в ходе выполнения плана не принимать специальных мер для уменьшения этого сопротивления, его преодоления и научиться им управлять, то планирование рискует из аналитического стать паралитическим.

Второе отличие стратегического планирования от принятия решения посредством выбора стратегических позиций состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

Определяющими для фирмы при выборе стратегии развития являются два фактора:

- влияние внешней среды;
- уровень притязаний администрации фирмы.

Если фирма рассчитывает обеспечивать оптимальную рентабельность при имеющемся у нее в наборе видах деятельности и в рамках принятых ею стратегий конкуренции, то ей как, мини-

Усиление нестабильности среды фирмы

Стадии Характеристики	1900 г. Реакция на проблемы →	1930 г. Реакция на проблемы →	1950 г. Предвидение →	1970 г. Исследование →	1990 г. Творчество →
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие анalogии в прошлом		Неожиданные и совершенно новые
Темп изменений	Медленее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы	
Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции		Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
					Непредсказуе- мые изменения
Шкала неста- бильности	1	2	3	4	5

Выбор управленческих систем

Задача: новизна/сложность новых явлений						
Проблема, требующая решения	Расширение масштабов и сложности операций	Рост объемов бизнеса	Увеличение периода планируемой деятельности	Неожиданность, имеющая аналоги в прошлом	Неожиданность, не имеющая аналогов	
Система действий	Контроль	Составление бюджетов	Управление по экстраполяции	Стратегическое планирование	Стратегическое планирование	
Конкретные мероприятия	Исправление недочетов	Распределение расходов по проектам		Составление плана	Управление переменами	
Задача: скорость развития/непредсказуемость новых явлений						
Проблема, требующая решения				Быстрые перемены	Непредсказуемость	Неожиданность
Система действий				Сильные сигналы	Слабые сигналы	Неожиданность
Конкретные мероприятия				Своевременная реакция		Восстановление

мум, необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем.

При выборе систем, соответствующих задачам фирмы, используется подход, включающий несколько шагов:

- 1) первый состоит в определении характерных черт, которые в ближайшие 5–7 лет будут определяющими для окружения фирмы;
- 2) на втором шаге определяется по трем факторам (привычность, темп изменений, предсказуемость будущего) уровень нестабильности (табл. 3.3);
- 3) на третьем шаге, пользуясь значениями **уровня привычности**, определяется в верхней части табл. 3.4 система действий (стратегия), которую следует выбрать фирме (контроль, долгосрочное или стратегическое планирование);
- 4) на этом шаге, используя средние значения темпов перемен и предсказуемости, выбирают в нижней части табл. 3.4 необходимую с точки зрения реакции на неожиданность и скорости изменений во внешней среде систему.

Эти четыре шага определяют сочетание систем, необходимое фирме для выбора стратегии наиболее удачнолинии поведения в традиционной области ее деятельности.

Каждая фирма, пользуясь шкалой нестабильности, оценить, какого рода перемены ожидают ее в будущем, следующим образом:

- 1) выявить, какие из условий деятельности фирмы будут наименее стабильным и в ближайшие 5–7 лет;
- 2) пользуясь табл. 3.1, определить для выбранных фирмой условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Связав эти три характеристики, начертить схему ожидаемой фирмой нестабильности;
- 3) полученная схема делится пополам вертикальной чертой, и определяется тем самым средний уровень, увязанный с делениями шкалы нестабильности.

Если администрации фирмы свойственны высокие притязания и она хочет перевести фирму в новые области деятельности, то не-

обходимо определить наивысший уровень нестабильности в этих областях и затем найти требуемое сочетание систем по табл. 3.2.

По мере нарастания непредсказуемости внешней среды существуют два подхода:

- разработка все более сложных и быстродействующих систем;
- упрощение и сокращение периода долгосрочного планирования, отказ от планирования в пользу интуиции и опыта.

Концепция стратегического планирования представляется в качестве некой долгосрочной концепции планирования и управления, в рамках которой «определяются долгосрочные ориентиры развития и цели фирмы, долгосрочный курс действий по достижению целей и распределению ресурсов, требуемых для воплощения стратегий».

Таким образом, стратегическое планирование — это такой вид деятельности, который связан с постановкой целей и задач предприятия (фирмы) и с поддержанием ряда взаимоотношений между предприятием (фирмой) и его окружением, обеспечивающих достижение своих целей, соответствующих его внутренним возможностям и позволяющих оставаться восприимчивым к изменениям внешних требований. Потребность предприятия (фирмы) в стратегическом планировании возрастает с ростом нестабильности условий предпринимательской деятельности.

Использование методов и подходов стратегического планирования в практической деятельности предприятия (фирмы) налагает на его руководство определенные требования, а именно:

- 1) уметь моделировать рыночную ситуацию;
- 2) обладать способностью выявлять необходимость и целесообразность проведения изменений в деятельности предприятия;
- 3) обладать способностями и навыками разрабатывать стратегию изменений;
- 4) уметь эффективно использовать в ходе проведения «изменений» надежные методы;
- 5) обладать способностью воплощать стратегию в жизнь.

В стратегическом планировании предприятия (фирмы) можно выделить (условно) шесть основных этапов:

- стратегический анализ и прогноз;

- постановка целей и оценка существующей стратегии;
- формирование стратегии;
- планирование риска;
- выбор стратегических альтернатив;
- реализация, контроль, корректировка.

1 этап. Стратегический анализ и прогностическое обеспечение составляют исходный шаг стратегического планирования и управления, в ходе которого исследуется сложившаяся ситуация в фирме и во внешней среде, определяются ключевые проблемы и факторы развития фирмы, перспективы и потенциальные угрозы со стороны внешнего окружения (анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и опасностей окружающей среды), ведется вариантная разработка стратегии, решений по основным направлениям деятельности.

2 этап. Стадия постановки целей, на которой наиболее общие цели фирмы определяют приоритетные направления производственно-хозяйственной деятельности, критерии распределения ресурсов и разрабатываются конкретные количественные стратегические цели. Оценка существующей стратегии производится на базе анализа соответствия действующей стратегии новым целям и динамике внешней и внутренней среды, т.е. дается оценка? насколько новая стратегия соответствует базовым компонентам или нуждается в полном и коренном пересмотре.

3 этап. Формирование стратегии. Стратегия требует разработки группы стратегических планов на уровне предприятия в целом и на уровне его подразделений, причем каждый из них является частью общего, стратегия предприятия объединяет их всех вместе. Основой любого стратегического плана является базовая стратегия предприятия. В соответствии со стадиями циклического развития предприятия в условиях рыночной экономики выбирается одна из базовых стратегий:

- стратегия роста, т.е. стратегия развития;
- стратегия стабилизации, т.е. стратегия, направленная на достижение стабилизации доходов и последующего увеличения прибыли;

- стратегия выживания, т.е. чисто оборонительная стратегия, применяемая в условиях кризиса.

4 этап. Планирование риска. Определяются практические допущения, возможности возникновения каждого вида риска, их величина и масштаб, а затем разрабатывается система действий в условиях кризисных ситуаций.

5 этап. Выбор стратегических альтернатив. В ходе этого этапа подготавливаются варианты стратегических планов и программ, производится отбор вариантов, оценка стратегических разработок подразделений, увязка различных планов, программ и инвестиционных решений. На этом этапе широко используется методика «портфельного планирования», когда формируется не один вариант стратегии, а составляется пакет (портфель) допустимых стратегий, подготавливаемых в разрезе стратегических хозяйственных подразделений. Из такого портфеля производится отбор наиболее предпочтительной в данных конкретных условиях стратегии. При этом базовая стратегия предприятия должна быть подкреплена функциональными стратегиями, которые конкретизируют выбранную траекторию движения в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия, обеспечивая достижение основной цели.

6 этап. Реализация, контроль, корректировка. На этом этапе наблюдается очень широкое разнообразие подходов. Реализация стратегии может осуществляться либо через единый стратегический план фирмы, либо через планы и программу стратегических хозяйственных подразделений (в этом случае на уровне фирмы распределяются ресурсы и осуществляется общий контроль), либо путем включения отдельных стратегических задач (в первую очередь инвестиционных и научно-технических) в оперативно-тактические планы и программы.

Каждое предприятие в условиях рынка вынуждено формировать и обосновывать такую экономическую стратегию своего функционирования, которая позволит ему уйти от возможности банкротства, укрепить свои позиции на конкретных рынках, противостоять конкуренции и добиваться высоких прибылей на базе анализа факторов внешней и внутренней среды.

Наиболее ответственным этапом для предприятия (фирмы) является этап формирования стратегии.

Процесс формирования стратегии функционирования предприятия (фирмы) включает:

- 1) формирование базовой (общей) стратегии фирмы;
- 2) формирование конкурентной стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий фирмы.

Иногда базовую (общую) стратегию предприятия (фирмы) называют портфельной, т.к. она определяет уровень и характер инвестиций фирмы, устанавливает размер вложений капитала в каждую стратегическую хозяйственную единицу (СХЕ), т.е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля фирмы.

Эффективно распределенные между стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП) фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стратегического рычага.

Помимо общей стратегии фирмы различают:

- 1) конкурентную стратегию, т.е. стратегию, нацеленную на достижение конкурентных преимуществ фирмы;
- 2) функциональные стратегии, разрабатываемые для каждого функционального пространства фирмы. Среди них:
 - а) стратегия НИОКР, обобщающая основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Эта стратегия имеет две разновидности:
 - инновационная стратегия, т.е. стратегия разработки принципиально новых продуктов и услуг; это очень рискованная стратегия (в среднем одна из 10 стратегий приносит рыночный успех) и требующая больших затрат;
 - митационная стратегия, которая в настоящее время находит широкое применение не только в отраслях, но и в экономике;
 - б) производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов;
 - в) маркетинговая стратегия заключается в определении перспективных видов продукции, услуг и рынков, а также в оп-

- ределении наиболее эффективного состава комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта);
- г) финансовая стратегия, т.е. прогноз финансовых показателей стратегического плана, оценка инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов;
 - д) стратегия управления персоналом (человеческими ресурсами), направленная на повышение привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержание необходимой структуры и численности персонала;
 - е) стратегия информации, направленная на внедрение новых эффективных способов управления, например реинжиниринг.

Большую роль в стратегическом планировании в условиях неопределенности играют резервы, такие как:

- страховой резерв предприятия, фирмы, т.е. наличие запасов сырья, свободных мощностей, денежных средств, контактов и связей; основой такого подхода к резервам являются финансы;
- доступ к кредитам, т.е. выработка определенной финансовой политики управления активами и пассивами предприятия, фирмы.

Для обоснования выбора наилучшей стратегии применяется разнообразный методологический аппарат:

- портфельный анализ;
- экономико-математические методы и имитационные модели;
- методы прогнозных сценариев и анализа риска.

4. Прогнозирование

4.1. Общие понятия

В условиях развития рыночных отношений в экономике, когда отсутствует в полном объеме необходимая информация о спросе на услуги, когда невозможно предсказать поведение не только конкурентов, но и партнеров, когда необходимо принимать решения, обеспечивающие не столько развитие, сколько выживание предприятия (фирмы), особенно остро встает потребность в знании методов прогнозирования.

Для более ясного представления о прогностике рассмотрим различные понятия, входящие в область прогноза, а именно: предсказание, предвидение и сам прогноз.

Предсказание — это своего рода гадание о возможном состоянии объекта или процесса в будущем. Это экстраполяция прошлого, основанная на фундаментальном предположении о сохранении в будущем всех основных факторов действительности.

Предвидение — это уже выполненная на базе интуиции разработка возможных решений — стратегий развития объекта или процесса в будущем.

Прогноз — это суждение о возможном состоянии объекта в будущем, путях и сроках его осуществления.

Возможные разновидности прогнозов можно представить в следующем виде:

- экономические прогнозы, носящие преимущественно общий характер, служат для описания состояния экономики в целом, предприятия, фирмы, компании или по конкретным видам продукции (услугам);
- прогнозы развития технологии, направленные на оценку перспектив развития технологий;
- прогнозы состояния рынка, используемые для анализа динамики изменения спроса на продукцию (услуги), а также динамики

изменения доходов юридических и физических лиц, формирующих спрос в различных сегментах рынка;

- социальное прогнозирование, отражающее мотивацию и отношение людей к различным общественным явлениям.

Прогностика базируется на использовании специальных методов, позволяющих осуществить достаточно рациональный и точный прогноз. Однако на практике руководители некоторых предприятий (фирм) пренебрегают ими и используют различные подходы, приемы и принципы, позволяющие, по их мнению, как бы отказаться от использования методов прогнозирования.

Рассмотрим некоторые из этих подходов и принципов с позиций правомерности их применения.

1. Подход с позиций «отсутствие прогноза» означает, что рассмотрение будущего осуществляется вслепую. Все решения, связанные с развитием, пытаются принимать безотносительно от их будущих последствий. Должно быть ясно, что любая организация, функционирующая на этой основе, в условиях рынка выжить не может.

В большинстве случаев понятие «отсутствие прогноза» не следует понимать буквально. В действительности это означает, что принято допущение о постоянстве внешних условий, и специалист принимает свое решение на основе прогноза о том, что ситуация, при которой будет реализовано его решение, останется такой же, какой она была в момент разработки решения.

2. Принцип «может случиться все, что угодно», т.е. применяется такой принцип, исходя из которого будущее рассматривается как игра случая. Считается, что ничего нельзя сделать для развития в будущем предприятия в желаемом направлении.

Очевидно, что любой специалист, принимающий решение на основе этого принципа, обречен на неудачу. Любая фирма, осуществляющая свою деятельность в рыночных условиях на основе этого принципа, может просуществовать чрезвычайно короткое время.

3. Принцип «славное прошлое» означает, что при принятии решения делается упор на методы, используемые в прошлом, в надежде на прошлое и игнорирование будущего. Дескать, так жили

наши деды, наши отцы — так должны жить и мы. Упорная приверженность идеям «славного прошлого» в рыночных условиях при предположении о том, что оно гарантирует наступление «славного будущего», ведет предприятие к неминуемой катастрофе. Любая фирма, концентрирующая свое внимание на прошлой деятельности, вместо анализа перспектив своего развития в будущем может превратиться в музейный экспонат.

4. Прогнозирование «сквозь шоры». Этот вид прогнозирования характеризуется такими понятиями, как «выше, быстрее и дальше» или «больше и лучше». Предполагается, что будущее будет похоже на прошлое, только уровень развития будет более высоким. Этот принцип лучше, чем предыдущие, т.к. признается неизбежность изменений, однако при этом отрицаются другие направления развития фирмы, общества. Любая фирма, опирающаяся на этот принцип, в рыночных условиях рано или поздно попадет в тупик, поскольку те или иные непредвиденные изменения пошатнут конец избранному курсу ее развития.

5. Принцип «решительные действия». В основу этого подхода заложен принцип «ожидания и действия» — ожидается наступление той или иной кризисной обстановки, и сразу же осуществляются меры по смягчению ее неблагоприятных последствий. Результатом такой политики может быть только зигзагообразное развитие фирмы вместо непосредственного движения к определенной цели. Кроме того, этот принцип основан на предположении, что предприятие (фирма) будет иметь резерв времени для принятия эффективных решений после наступления кризисной обстановки. Если же этого резерва времени нет, фирма прекратит свое существование.

При использовании этого принципа полностью игнорируется возможность избежать кризисной обстановки, если воспользоваться соответствующим прогнозом. Он неприемлем в рыночных условиях, хотя иногда и используется.

6. Прогнозирование с помощью «гения». В основу этого метода заложена идея нахождения «гения» и получение от него интуитивного прогноза. Этот метод исключает использование рациональных и точных методов. Прогноз, составленный «гением», невозможно проверить, что чревато для предприятия (фирмы), осуществляющего свою деятельность в условиях рынка, большими неприятностями.

Таким образом, вышеприведенные принципы неприемлемы. Кроме того, с позиций рыночной экономики основным требованием, предъявляемым к прогнозу, является не только и не столько умение предвидеть будущее, сколько разработка программ достижения установленных на будущее ориентиров (целей) развития фирмы, а также рычагов управления, позволяющих направлять деятельность фирмы по тому или иному варианту ее развития, обеспечивая эффективность ее перехода из настоящего в желаемое будущее ее состояние.

4.2. Методы прогнозирования

Среди используемых специальных методов прогнозирования на практике выделяют т.н. рациональные и точные методы прогнозирования, которым присущи свои преимущества и недостатки.

Преимущество рациональных методов заключается в том, что они доступны для изучения, могут быть описаны в словесной форме и объяснены. Эти методы обеспечивают разработку такой методики, которую способен применить любой специалист, прошедший необходимую подготовку.

Преимущество точных методов состоит в том, что они могут быть проверены другими специалистами. При проверке можно убедиться в отсутствии ошибок, а прогноз может быть пересмотрен при изменении внешних условий.

Прежде чем поднимать вопрос об использовании тех или иных методов прогнозирования, необходимо определить, что понимается под качеством прогноза.

С первого взгляда может показаться, что «хороший» прогноз — это такой прогноз, который оказался достоверным. Многие исследователи пытаются оценить прогноз на основе такого критерия. Однако имеются два обстоятельства, препятствующие применению этого критерия, а именно:

- качество прогноза невозможно оценить до наступления прогнозируемого события;

- нельзя игнорировать метод, с помощью которого прогнозы используются для принятия решения.

Различают самоосуществляющийся и самоаннулирующийся прогноз.

Самоосуществляющийся прогноз — это такой прогноз, который оказывается достоверным только потому, что был сделан. Самоаннулирующийся прогноз — это такой прогноз, который становится недостоверным только потому, что он был сделан.

Большинство ежедневно принимаемых решений, основывается на прогнозах, которые позволяют частично контролировать исход событий. Каждый, принимающий решения заинтересован в том, чтобы оказать воздействие на исход события любым возможным для него способом. Если он имеет дело с прогнозом, желательным для себя, он будет осуществлять такой контроль, который позволит этот прогноз реализовать. Если он имеет дело с прогнозом нежелательным, то будет использовать все, чтобы затруднить его реализацию. Следовательно, в исходе события будут присутствовать определенные элементы либо «самоосуществляющегося», либо «самоаннулирующегося» прогноза.

Итак, следует отметить, что качество прогноза не может измеряться его достоверностью. Если специалист имеет дело с прогнозом нежелательного для него исхода события, и ему удалось его предотвратить, то тем самым он отверг сделанный прогноз. Но можно ли на этом основании утверждать, что прогноз был ошибочным и поэтому он не имеет никакой ценности? Если бы прогноза не было, то специалист не стал бы действовать так, как он действовал.

Поскольку на развитие предприятия (фирмы) оказывает влияние большое количество факторов, то их целесообразно классифицировать в зависимости от степени управления ими: на факторы, которые совершенно неуправляемые (например погода), на факторы, которые управляются полностью (например, выбор цвета галстука, выбор профессии и т.п.), а также на факторы, которые контролируются частично.

Взаимосвязь между полезностью прогноза и его достоверностью зависит от степени управления ситуацией и факторами.



Рис. 4.1. Цикл деятельности организации

1. Если нет возможности повлиять на возможный исход, то цель прогноза заключается в следующем:

- максимальное (max) получение преимуществ от благоприятного исхода;
- минимизация (min) ущерба от его неблагоприятного исхода.

2. Если процесс полностью управляем, то в таком случае нет необходимости в прогнозе.

3. Если процесс лишь частично контролируется, то в этом случае необходим прогноз; его полезность, достаточно большая, вряд ли заставит специалиста что-то сделать для повышения степени его достоверности.

Такая же ситуация может возникнуть и тогда, когда надо добиться благоприятного исхода событий на основе прогноза о том, что такой исход событий в принципе возможен. Этот прогноз был бы полезен, но не потому, что он «автоматически» оказался достоверным, а потому, что заставил бы выполнять соответствующие действия.

Таким образом, показатель качества прогноза зависит не от его достоверности, а от его полезности для решений.

Важно признать, что сам прогноз ничего не дает для будущего, т.к. он полностью основывается на прошлом. Следовательно полезность прогноза для целей принятия решений зависит от обоснованности используемой в прогнозе логической структуры и степени использования имеющейся информации.

Следует помнить, что прогнозирование — это рискованное занятие. Степень риска, связанного с прогнозом, зависит от базовых предпосылок. Так, если в какой-либо отрасли (по прогнозу) ощущается недостаток специалистов, то возрастет заработная плата и стремление людей получить соответствующее образование для работы в этой отрасли. Если достаточное количество людей поступят таким образом, то прогноз окажется недостоверным (т.е. «самоаннулирующимся»).

На рис. 4.1 схематично представлен цикл деятельности предприятия (организации) по прогнозированию своего развития. Как видно из схемы, этот вид деятельности предприятия носит постоянный характер.

На практике каждый этап цикла развивается непрерывно. Прогноз должен пересматриваться по мере поступления новой информации так же, как и другие элементы этого цикла.

Прогноз является «затратами» в процессе составления планов и принятия решений. Ценность прогноза измеряется его полезностью в этом процессе, а именно:

- 1) прогноз определяет границы планирования;
- 2) в прогнозе устанавливаются реально осуществимые темпы развития;
- 3) перечисляются все имеющиеся варианты прогноза;
- 4) прогноз отмечает те возможности, которые при желании могут быть реализованы;
- 5) прогноз обеспечивает разработку исходных показателей для составления плана;
- 6) прогноз является своего рода сигналом, определяющим возможность в будущем продолжать нынешнюю деятельность.

Прогноз — это вероятное научное обоснование суждения о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем и об альтернативных путях и сроках их осуществления.

Цель — решение о достижении предположительного результата предпринимательской деятельности.

План — решение о принятии суждений относительно системы мероприятий, предусматривающей порядок, последовательность, сроки и средства их выполнения.

Программа — решение о принятии действий относительно совокупности мероприятий, необходимых для реализации.

Исполнение — идеально предположенное действие для достижения цели.

Оценка — соответствие достигнутого с запланированным.

Прогноз не сводится к попыткам предугадать детали будущего, его практическое значение сводится к возможности повышения с его помощью эффективности принимаемых решений.

4.3. Типология прогнозов

Типология прогнозов строится по различным критериям в зависимости от целей, задач, объектов, предметов, проблем, методов организации прогнозирования и т.д.

Основополагающим является проблемно-целевой критерий, т.е. критерий, определяющий, для чего разрабатывается прогноз.

Различают два типа прогнозов:

- поисковые (исследовательские, изыскательские, трендовые, генетические);
- нормативные (программные, целевые).

Поисковый прогноз — это прогноз, с помощью которого определяется возможное состояние явления в будущем. Имеется в виду условное продолжение в будущем тенденций развития изучаемого явления в прошлом и настоящем. Такой прогноз отвечает на вопрос, что вероятнее всего произойдет при условии сохранения существующих тенденций.

Нормативный прогноз — определение путей и сроков достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве целей.

Такой прогноз отвечает на вопрос: какими путями достичь желаемого.

Поисковый прогноз строится по определенной шкале возможностей, по которой затем устанавливается степень вероятности прогнозируемого явления.

При нормативном прогнозировании происходит такое же распределение вероятностей, но уже в обратном порядке: от заданного состояния к наблюдаемым тенденциям.

Целевой прогноз — прогноз желаемых состояний — отвечает на вопрос: что именно желательно и почему.

В данном случае происходит построение по определенной шкале возможностей сугубо оценочной функции:

- нежелательно;

- менее желательно;
- желательно;
- более желательно;
- наиболее желательно.

Плановый прогноз отвечает на вопрос: как, в каком направлении ориентировать планирование, для эффективного достижения поставленных целей.

Программный прогноз отвечает на вопрос: что конкретно необходимо, чтобы достичь желаемой цели. Для ответа на него важны и поисковые, и нормативные прогнозные разработки. Первые выявляют проблемы, которые нужно решить, чтобы реализовать программу, вторые определяют условия реализации.

Программное прогнозирование должно сформировать гипотезу о возможных взаимовлияниях различных факторов, указать гипотетические сроки и очередность достижения промежуточных целей на пути к главной.

Проектный прогноз отвечает на вопрос: как это может выглядеть. Проектные прогнозы призваны содействовать отбору оптимальных вариантов перспективного проектирования.

Организационный прогноз отвечает на вопрос, в каком направлении ориентировать решения для достижения цели. Сопоставление результатов поисковых и нормативных разработок должно охватывать весь комплекс организационных мероприятий.

По периоду упреждения (промежутку времени, на который рассчитан прогноз) различают:

- оперативный (текущий) прогноз;
- кратко-, средне-, долго- и долгосрочные (сверхдолгосрочные) прогнозы.

Оперативный прогноз — это прогноз, рассчитанный на перспективу, на протяжении которой не ожидается существенных изменений объекта исследования (ни количественных, ни качественных).

Краткосрочный прогноз рассчитывается на перспективу, на протяжении которой ожидаются только количественные изменения.

Долгосрочный прогноз — на период не только количественных, но и, преимущественно, качественных изменений.

Среднесрочный прогноз охватывает перспективу между кратко- и долгосрочным с преобладанием количественных изменений над качественными.

Дальнесрочный (сверхсрочный) прогноз — это прогноз на перспективу, когда ожидаются столь значительные качественные изменения, что по существу можно говорить лишь о самых общих перспективах развития природы и общества.

Оперативные прогнозы содержат количественные оценки:

- краткосрочные — общие количественные оценки;
- среднесрочные — количественно-качественные;
- долгосрочные — качественно-количественные;
- дальнесрочные — общие качественные оценки.

Временная градация прогнозов является относительной и зависит от характера и цели прогноза.

В социально-экономических прогнозах установлен следующий временной массив:

- оперативные прогнозы — до 1 месяца;
- краткосрочные — до 1 года;
- среднесрочные — до 5 лет;
- долгосрочные — до 15–20 лет;
- дальнесрочные — свыше 20 лет.

4.4. Инструментарий прогнозирования

Первоначально прогнозирование в рамках фирмы возникло как предсказание ее экономического состояния в зависимости от влияния как внешних по отношению к фирме, так и внутренних факторов. Позднее фирмы освоили технологическое и социально-политическое прогнозирование.

В основе прогнозирования лежат три взаимодополняющих источника информации о будущем:

- оценка перспектив развития на основе опыта, чаще всего при помощи аналогии с достаточно хорошо известными сходными явлениями и процессами;
- условное продолжение в будущем (экстраполяция) тенденций, закономерности развития которых в прошлом и настоящем хорошо известны;

- модель будущего состояния того или иного явления, процесса, построенная соразмерно ожидаемым или желаемым изменениям ряда условий, перспективы развития которых достаточно хорошо известны.

В соответствии с этим условно существуют три дополняющих друг друга способа разработки прогнозов:

- анкетирование, т.е. опрос населения, экспертов с целью упорядочить субъективные оценки прогнозного характера, т.н. методы экспертных оценок;
- экстраполирование и интерполирование, т.е. построение динамических рядов развития показателей прогнозируемого явления, т.н. методы статистического прогноза;
- моделирование, т.е. построение поисковых и нормативных моделей с учетом вероятного или желательного изменения прогнозируемого явления.

Наиболее широкое распространение в практике решения задач прогнозирования получили методы экспертных оценок и методов статистического прогноза.

4.5. Методы экспертных оценок

Эта группа методов прогнозирования предполагает учет субъективного мнения экспертов о будущем состоянии. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Экспертные оценки разделяются на индивидуальные и коллективные. К индивидуальным экспертным оценкам относятся сценарии, метод «интервью», аналитические докладные записки. Коллективные экспертные оценки включают метод «комиссий», метод «мозговой атаки», метод Дельфи.

Метод опроса экспертов

Индивидуальные экспертные оценки постепенно стали особой разновидностью опроса экспертов, образовав как бы подсистему в общей системе методов опроса экспертов.

Отдельный эксперт обладает ограниченными возможностями прогнозирования, где сильная сторона его как специалиста — накопленные им знания, опыт, определенная логика мышления — нередко оборачивается его слабой стороной: «груз прошлого» ме-

шает эксперту подняться над уровнем привычных тенденций и осознать необходимость качественных изменений (привык к определенной пище, но природа меняется, и привычной пищи становится все меньше, надо привыкать к другой — это качественное изменение — формирует прогноз вложений в повышение урожайности привычных культур или вложения инвестиций в новые).

Коллективная работа экспертов помогает совместно преодолеть этот недостаток. Результатом опроса экспертов является обычно не просто «усредненное» мнение группы специалистов, идет процесс объективизации субъективных оценок, что при соблюдении известных методических требований заметно повышает надежность прогноза.

Опыт показал, что неупорядоченный, произвольный опрос экспертов резко снижает качество, надежность их оценок и может иметь результатом искаженные данные. Для упорядочения опроса экспертов наибольшее значение имеют три основные методические проблемы всякой экспертизы:

- подбор экспертов;
- оптимизация процедуры их работы;
- система обработки результатов опроса.

Для отбора экспертов все применяемые методы сводятся к двум основным подходам:

- объективному;
- субъективному.

Объективный подход имеет два варианта:

- документальный;
- экспериментальный.

Документальный — предусматривает отбор экспертов по формальным характеристикам (ученая степень, звание, стаж работы, возраст, число опубликованных работ и т. д.).

Экспериментальный — использует два приема:

- неформальная аттестация специалиста;
- тестирование специалиста.

Оба приема требуют большой деликатности по отношению к будущим экспертам.

Субъективный подход также распадается на несколько приемов:

- 1) отбор экспертов с помощью открытого или тайного голосования; этот прием эффективен, когда члены будущей группы знают друг друга;

- 2) метод взаимной оценки (ранжирование);
- 3) метод самооценки, когда кандидата просят оценить самого себя, свою компетентность.

Отбор специалистов, участвующих в экспертной оценке, начинается с составления списка компетентных в данной области лиц. Далее все процедуры выбора экспертов основываются на составленном списке. Обычно различают четыре группы методов выбора экспертов: самооценка, оценка группой каждого специалиста, оценка на основе результатов прошлой деятельности, определение компетентности кандидатов в эксперты.

Одним из первых, применивших методы самооценки в 20-х гг., был академик С.Г. Струмилин. Принципы, положенные С.Г. Струмилиным в основу методики самооценки, используются и в наше время. Суть методики состоит в том, что получив анкету, кандидаты в эксперты отвечают на ее вопросы. Эти ответы должны выявить эрудицию, способность к анализу и другие качества, также особо важно время ответа. Собрав анкеты самооценки, организаторы опроса могут рассчитать среднюю арифметическую групповую самооценку и получить численный индекс, характеризующий знания эксперта и знания группы.

Многочисленные экспертизы показывают, что группы с высокой самооценкой ошибаются в своих суждениях при проведении экспертизы гораздо меньше других. С помощью самооценок определяют компетентность эксперта, оценивая аргументы, которые послужили ему основанием для ответа, а также степень его знакомства с рассматриваемым вопросом. Аргументы, послужившие эксперту основанием для произведенной оценки, учитывают с помощью коэффициента K_2 . Этот коэффициент находят суммированием численных значений по таблице шкалы оценок источников аргументации (см. табл. 4.1).

Степень знакомства эксперта с обсуждаемой проблемой (K_3) определяется непосредственно экспертом в пределах 0,1–1. Коэффициент компетентности как средняя арифметическая коэффициентов K_2 и K_3 вычисляется следующим образом:

$$K_k = \frac{K_2 + K_3}{2}.$$

Таблица 4.1

Источники аргументации	Степень влияния источников		
	высшая	средняя	низкая
1. Производственный теоретический анализ	0,3	0,2	0,1
2. Производственный опыт	0,5	0,4	0,2
3. Обобщение работ отечественных авторов	0,05	0,05	0,05
4. Обобщение работ зарубежных авторов	0,05	0,05	0,05
5. Личное знакомство с состоянием дел за рубежом	0,05	0,05	0,05
6. Интуиция	0,05	0,05	0,05

Эксперт должен в приведенной выше таблице отметить против каждого источника аргументации степень знакомства (высокую, среднюю, низкую). Организаторы опроса могут подсчитать K_1 , просуммировав соответствующие баллы.

Если кандидаты в эксперты знают друг друга, то можно помимо самооценки провести коллективную оценку каждого остальными членами группы, при этом членам группы предлагается заполнить опросные листы на остальных членов группы. Общий вид опросного листа показан в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Предельно лучшая характеристика	Альтернативная характеристика	Предельно худшая характеристика
Глубокие знания в области экономики	5, 4, 3, 2, 1	Неглубокие знания в области экономики
Обладает творческим воображением	5, 4, 3, 2, 1	Не обладает творческим воображением

Каждый претендент должен обвести соответствующий балл исходя из того, что «5» характеризует предельную лучшую характеристику, а «1» — предельную худшую характеристику.

Более объективными являются методы, основанные на результатах прошлой деятельности специалистов. Простейший метод этого вида — отбор специалистов по стажу работы, ученым званиям и степеням, занимаемой должности, публикациям и т.д.

Формирование экспертной группы

Экспертом считается лицо, имеющее специальные знания и опыт в области, к которой относится объект экспертизы. Во-первых, эксперт не должен являться лицом, принимающим решение на основе полученной информации, он должен быть только советником того, кто берет на себя ответственность за постановку цели, плана, программы, вообще за любое решение.

Во-вторых, не каждый специалист годится для работы в экспертной группе, тем более для целей прогнозирования.

На практике разработаны более сложные приемы отбора экспертов, применение которых базируется на использовании следующих основных критериев.

Важнейший критерий отбора — это степень компетентности эксперта. Для его обеспечения большей частью ориентируются на ряд наиболее простых показателей:

- 1) ученая степень или звание;
- 2) стаж работы;
- 3) служебное положение;
- 4) число опубликованных работ;
- 5) число ссылок на эти работы в литературе;
- 6) оценка работ научной общественностью.

При анализе этих параметров встает проблема оценки комплексности показателей компетентности эксперта.

Второй показатель — это предположение, что эксперт знает последние достижения науки и практики в областях, которые являются предметом экспертизы. Здесь важен качественный анализ научной или практической деятельности эксперта и его трудов.

Третий критерий — это оптимальное сочетание узкой специализации и общего кругозора эксперта. Четвертый — оптимальное со-

четание индивидуальных качеств экспертов как научных или практических работников, т.е. способность эксперта к анализу и синтезу, его устойчивость к чрезмерному отклонению в сторону оптимистических или пессимистических взглядов, его способность изменить точку зрения под влиянием новых факторов и аргументов.

Пятый критерий — это высокие моральные качества эксперта.

Экспертная группа не может быть слишком многочисленной, поэтому в зависимости от вида проводимой экспертизы необходимо ограничить численность экспертной группы:

- при очной экспертизе — 5–7 чел., максимум — 10–15 чел.;
- при заочных опросах — 20–30 чел., максимум — 60–80 чел.

Кроме перечисленного, для достижения более качественного результата требуется разумное сочетание экспертов разного возраста, темперамента, различных школ и т.д.

Процедура работы экспертов

На практике применяются различные процедуры, определяющие.

- характер контактов экспертов друг с другом (анонимный или нет), т.е. очные или заочные опросы;
- обратную связь в работе экспертов (наличие или отсутствие возможности самообучения в процессе экспертизы), т.е. однократные или многократные (в несколько туров) опросы.

Одной из главных разновидностей очного (как правило, однократного) опроса является т.н. «мозговая атака» или «коллективная генерация идей». В основе этой методики лежит организация коллективного обсуждения проблемы путем стимулирования влияния друг на друга сознания «цепной реакции идей».

Ключевое звено такой организации работы:

- 1) категорический запрет на критику любого мнения, оценки, рекомендации, высказанных во время заседания экспертов, независимо от впечатления, которое они на первый взгляд производят;
- 2) подбор специалистов примерно равного научного и должностного статуса (чтобы избежать «давления» авторов);
- 3) максимальная краткосрочность сессии (не более 1,5–2 ч);
- 4) четкая формулировка поставленной на обсуждение проблемы;
- 5) скрупулезная регистрация высказываний;

б) предоставление возможности экспертам дополнительно высказаться после сессии для снятия психологического напряжения («последнее слово»).

Один из ведущих экспертов назначается руководителем (председателем) сессии. В его обязанности входят подготовка проблемы, обеспечение подготовки, проведение и обработка материалов сессии. Кроме того, он является высшей инстанцией, арбитром, к которому можно апеллировать при возникновении каких-либо недоразумений.

Иногда дискуссию начинает специально выделенный докладчик, но чаще сам председатель. Затем слово предоставляется экспертам-аналитикам, раскрывающим современное состояние и тенденции исследований по поставленной проблеме.

Далее в дело вступает центральное звено — эксперты-генераторы, отличающиеся способностью высказать нетривиальные, оригинальные идеи. Затем — эксперты-модераторы, в задачу которых входит «приглушение», «притормаживание» обсуждения явно случайных, непродуманных или не относящихся к делу идей с целью возвращения дискуссии в намеченное русло.

Потом им на смену приходят эксперты-аниматоры, стремящиеся оживить заглохшие почему-либо конструктивные идеи.

Наконец, эксперты-селекторы (желательно уже после завершения сессии) оценивают высказанные предположения, идеи, рекомендации, отбирают наиболее конструктивные и дают сводку руководителю, который подводит итоги.

Метод комиссий

Другая разновидность очного опроса экспертов — «традиционная дискуссия» («метод комиссии»), обычный обмен мнениями, в ходе которого каждый участник имеет право задавать вопросы выступающему, критиковать, выступать неограниченное число раз.

Такая процедура имеет относительно низкий коэффициент полезного действия. Сильной стороной этого метода является обеспечение мгновенной обратной связи и быстрое обучение экспертов, быстрое преодоление «взаимоотношения» экспертов. Главное — это привычная, простая и не требующая спецподготовки методика прогнозирования, которая эффективна, если поставленная проблема известна всем экспертам.

Метод отнесенной оценки

Третья разновидность — «метод отнесенной оценки». В основу этого метода положена процедура итерации заочного опроса, т.е. процедура повторения нескольких циклов дискуссии с выяснением сущности наметившихся разногласий и постепенной разработкой единого мнения. Простейшей разновидностью заочного опроса экспертов является разовый анонимный опрос.

Существенный недостаток заочного опроса экспертов, заключающийся в низком коэффициенте полезного действия, породил другой вариант заочного опроса, т.н. «метод отнесенной оценки», получивший большую известность под названием: метод Дельфи, дельфийская техника, метод эвристического прогнозирования.

В основу этого метода положена идея о потенциальной возможности самообучения экспертов при проведении заочного опроса в несколько туров.

Выделяют две его основные характеристики:

- а) анонимность ответов: мнение экспертов получают посредством формального опросного листа, обычно по почте, что позволяет избежать проблем лидерства в группах;
- б) контролируемая итерация и ретроакция: взаимодействие осуществляется путем систематической процедуры проведения нескольких итераций с тщательно контролируемой ретроакцией между всеми этапами. Каждый эксперт опрашивается несколько раз, и после каждой серии вопросов производится анализ результатов и согласование мнений.

После первого тура эксперты знакомятся с итоговыми характеристиками. Во втором туре они получают возможность либо сблизить свое мнение с большинством, либо изучить и обсудить причину отклонения. В третьем туре новая информация позволяет еще раз пересмотреть точку зрения.

Содержание этапов и работ при проведении экспертных оценок приведено в табл. 4.3.

В практической деятельности наибольшее распространение получили четыре основных метода экспертной оценки и множество разновидностей этих методов. Четыре основных метода экспертной оценки включают:

- метод простого ранжирования;
- метод задания весовых коэффициентов;
- метод последовательных сравнений;
- метод парных сравнений.

Метод простого ранжирования

Метод простого ранжирования заключается в том, что каждый эксперт располагает признаки в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий по важности и т.д. Полученные результаты сводятся в таблицу, общий вид которой представлен в табл. 4.4.

После того как данные от экспертов собраны, проводится обработка полученных оценок. Определяется средний ранг j -го признака:

$$S_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{ij}.$$

Таблица 4.3

Этапы	Работы
1. Подготовительный	1.1. Формирование целей экспертной оценки 1.2. Формирование рабочей группы
2. Работа рабочей группы оценки	2.1. Уточнение цели 2.2. Выбор методов, способов и процедур 2.3. Определение перечня операций, выполняемых экспертами 2.4. Формирование экспертной группы 2.5. Выбор методов и процедур опроса экспертов 2.6. Подготовка анкет для опроса экспертов 2.7. Проведение опроса экспертов
3. Работа экспертной группы	3.1. Определение состава показателей 3.2. Определение коэффициентов весомости показателей 3.3. Определение единых и комплексных оценок показателей
4. Заключительный	4.1. Обработка экспертных данных 4.2. Анализ результатов и подготовка решения

Признаки	Эксперты					
	1	2	...	j	...	n
X_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
X_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2n}
...
X_l	a_{l1}	a_{l2}	...	a_{lj}	...	a_{ln}
...
X_M	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mj}	...	a_{mn}

Чем меньше величина S_j , тем больше важность этого признака. Чтобы сказать, случайно ли распределение или есть согласованность во мнениях экспертов, производится вычисление коэффициента конкордации. Для его расчета определяется ранг совокупности признаков:

$$S = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m S_j.$$

Затем вычисляется отклонение среднего ранга j -го признака от среднего ранга совокупности d_j :

$$d_j = S - S_j.$$

Рассчитывается число одинаковых рангов, назначенных экспертами j -му признаку, — t_g . Определяется количество групп одинаковых рангов Q . Коэффициент конкордации рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{12 \sum_{j=1}^m d_j^2}{n^2(m^3 - m) - n \sum_{i=1}^n \left[\sum_{g=1}^Q (t_g^3 - t_g) \right]}.$$

Коэффициент конкордации может принимать значения от нуля до единицы. При полной согласованности экспертов $K = 1$, при полном разногласии: $K = 0$.

Достоинства метода простого ранжирования — сравнительная простота процедуры получения оценок и меньшее число экспертов, которое требуется для оценки показателей (по сравнению с другими методами). Недостаток метода состоит в заведомо равномерном распределении оценок и уменьшении важности признаков.

Метод задания весовых коэффициентов

Метод задания весовых коэффициентов состоит в присвоении всем признакам весовых коэффициентов (коэффициентов важности).

Присвоение может производиться так, чтобы сумма баллов была равна какому-либо определенному числу, например 100. Иногда наиболее важному признаку предлагается присвоить фиксированное число, например 100, а остальным признакам — задать коэффициенты, равные долям этого числа. Обобщенное мнение экспертов рассчитывается как среднее арифметическое. Очевидно, что чем больше величина коэффициента, тем больше важность этого признака.

Метод последовательных сравнений

Метод последовательных сравнений можно изложить в виде последовательности действий по пунктам.

1. Эксперт i упорядочивает все признаки в порядке уменьшения их значимости:

$$X_1 > X_2 > X_3 > \dots > X_m.$$

2. Первому признаку присваивается значение, равное единице ($A_{j1} = 1$), а остальным назначаются весовые коэффициенты в долях единицы.

3. Проводится сравнение первого признака с суммой коэффициентов всех последующих. При этом можно получить один из трех вариантов:

$$a_{11} > a_{21} + a_{31} + \dots + a_{m1};$$

$$a_{11} = a_{21} + a_{31} + \dots + a_{m1};$$

$$a_{11} < a_{21} + a_{31} + \dots + a_{m1}.$$

4. Эксперт выбирает наиболее приемлемый, по его мнению, вариант и приводит в соответствие с ним оценку первого признака.

5. Процедура повторяется с отбраковкой последних признаков по одному до сравнения признака X_1 с признаками X_2 и X_3 .

6. Эксперт переходит к сравнению X_2 с последующими признаками.

7. Процедура заканчивается, когда возможности сравнения будут исчерпаны.

Очевидно, преимущество данного метода состоит в том, что эксперт анализирует оценки по совокупности признаков. Однако метод последовательных сравнений сложен и громоздок. Его не рекомендуют использовать при более семи признаках.

Метод парных сравнений

Метод парных сравнений также целесообразно изложить в виде последовательности шагов.

1. Каждый эксперт проводит попарную оценку приоритетности признаков. При этом каждым экспертом заполняется матрица $E_i = (I_{kj})$, элементы которой в зависимости от выбора эксперта исчисляются по формуле:

$$I_{kj} = \begin{cases} 1, & \text{если } X_k \triangleright X_j \text{ или } X_k = X_j; \\ 0, & \text{если } X_k \triangleleft X_j. \end{cases}$$

2. Определяется сумма матриц всех экспертов. Суммирование проводится по элементам матриц и может быть представлено следующей формулой:

$$Z_{kj} = \sum_{i=1}^n I_{ikj},$$

где $kj = 1, \dots, n$.

3. Определяется результирующая матрица R , каждый элемент которой вычисляется по формуле:

$$r_{kj} = \begin{cases} 1, & \text{если } Z_{kj} \geq \frac{n}{2}; \\ 0, & \text{если } Z_{kj} < \frac{n}{2}, kj = \overline{1, n}. \end{cases}$$

4. Находится сумма баллов, которую набрал каждый признак K :

$$B_k = \sum_{j=1}^m r_{kj}, k = \overline{1, n}.$$

ПРИМЕР. Для снижения суммарных расходов, связанных с реализацией продукции, предлагается четыре альтернативных варианта поведения предприятия (фирмы) на рынке. Для оценки этих вариантов создается группа, состоящая из пяти экспертов. Используется метод парных сравнений. На основе парных сравнений альтернативных вариантов от каждого эксперта получены матрицы парных сравнений, показанные ниже.

Е1

Мероприятия	М1	М2	М3	М4
М1	1	1	1	1
М2	0	1	1	1
М3	0	0	1	1
М4	0	0	0	1

Е2

Мероприятия	М1	М2	М3	М4
М1	1	0	1	1
М2	1	1	1	1
М3	0	0	1	0
М4	0	0	1	1

Е3

Мероприятия	М1	М2	М3	М4
М1	1	0	0	1
М2	1	1	1	1
М3	1	0	1	1
М4	0	0	0	1

Е4

Мероприятия	M1	M2	M3	M4
M1	1	1	1	1
M2	0	1	1	1
M3	0	0	1	0
M4	0	0	1	1

Е5

Мероприятия	M1	M2	M3	M4
M1	1	0	1	0
M2	1	1	1	0
M3	0	0	1	0
M4	1	1	1	1

Суммируя полученные матрицы парных сравнений, получаем матрицу Z:

Мероприятия	M1	M2	M3	M4
M1	5	2	4	4
M2	3	5	5	4
M3	1	0	5	2
M4	1	1	3	5

Поскольку число экспертов равно пяти, результирующую матрицу можно определить на базе сопоставления с числом $2n / 2 = 5 / 2 = 2,5$.

Мероприятия	M1	M2	M3	M4
M1	1	0	1	0
M2	1	1	1	0
M3	0	0	1	0
M4	1	1	1	1

Проведя суммирование элементов результирующей матрицы по строкам, получим баллы, которые набрали различные варианты снижения затрат (мероприятия) на основе проведенной экспертизы:

M1 — 3 балла, M2 — 4 балла, M3 — 1 балл, M4 — 2 балла.

Наибольшее число баллов набрал вариант M2, который по мнению экспертов представляется наиболее приоритетным.

Достоинство метода парных сравнений заключается в простоте опроса и легкости процедуры проведения. Недостаток — в необходимости использования ПЭВМ при большом числе оцениваемых признаков.

Метод Дельфи

Метод Дельфи — это один из наиболее перспективных методов формирования групповой оценки экспертов. Метод Дельфи был разработан известным экспертом из исследовательской корпорации «РЭНД» О. Хельмером, математиком по образованию, что обеспечило получение достаточно точного прогноза. Метод Дельфи получил свое название от греческого города Дельфи и мудрецов, славившихся в древности предсказаниями будущего, представляет собой ряд последовательно осуществляемых процедур, направленных на формирование группового мнения по проблемам с осязаемым недостатком информации. Процедуры, используемые в методе Дельфи, характеризуются тремя основными чертами: анонимностью, регулируемой обратной связью, групповым ответом. Анонимность достигается за счет применения специальных вопросников, контактом с ЭВМ и другими способами. Регулируемая обратная связь осуществляется за счет проведения нескольких туров опроса, причем результаты каждого тура обрабатываются с помощью статистических методов и сообщаются экспертам. От тура к туру мнения экспертов

носят все более устойчивый характер, перестают изменяться. Такое положение служит основанием для прекращения опросов.

Мнения экспертов могут изменяться по следующим признакам:

- некоторые из экспертов в процессе оценки ситуации могли пренебречь отдельными моментами или не были о них осведомлены;
- в число экспертов попали специалисты, не занимающиеся глубоко какой-либо узкой проблемой, поэтому после оглашения результатов тура опроса они могут изменить оценку, признать мнение большинства.

Практика показывает, что трех-четырёх туров бывает достаточно для получения устойчивой оценки экспертов.

Возможны случаи, когда в результате опроса складываются существенно различные группы мнений с ограниченными внутригрупповыми колебаниями оценок. Это свидетельствует о наличии различных подходов к решению проблемы, различных школ или ведомственных интересов.

Методу Дельфи свойственны и некоторые недостатки, например большой цикл проведения многотуровой экспертизы, отсутствие открытой дискуссии, большое влияние на результат состава экспертов, опасность неглубокого анализа ситуации из-за желания оперативно ответить на поставленные вопросы, возможность сознательного искажения оценки первого тура опроса (выдача ложной информации) заинтересованным лицом и т.д. Большая продолжительность проведения экспертной оценки методом Дельфи затрудняет работу самих экспертов, приводит к нестабильности их состава. Кроме того, в некоторых случаях отсутствие предварительного обсуждения проблемы или альтернативность постановки могут привести к тому, что эксперты, не понимая требований организатора опроса, будут испытывать трудности психологического характера, что вызовет их отрицательную реакцию и естественно, скажется на выдаваемых ими оценках. Этих недостатков можно избежать, если соответствующим образом подготовить экспертизу.

В последнее время появилось множество различных модификаций метода Дельфи, сохраняющих основные принципы «классического» метода. При этом изменяется число туров, предлагаются различные способы оценок, чередуются туры тайного опроса с опубликованными.

ликованием результатов предшествующих туров и их открытым обсуждением (при этом анонимность доводов в пользу той или иной оценки исключалась, что значительно ускорило проведение опроса).

Наряду с методом Дельфи применяются и другие методы, например метод мозгового штурма (мозговой атаки), метод круглого стола и т.д.

Метод сценариев

Метод сценариев — один из наиболее мощных методов экспертизы, применяемых для решения сложных социально-экономических задач. Он позволяет определить этапы развития большой системы посредством разработки сценариев ее развития в тот или иной временной период.

Сценарий — это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, в силу наличия определенного количества вероятных вариантов развития, прогноз включает в себя несколько сценариев (не менее трех): оптимистический, пессимистический и средний. При графическом изображении прогноза на перспективу область, расположенная между оптимистическим и пессимистическим вариантами, носит название области допустимых решений.

Социально-экономическое прогнозирование, базирующееся на применении метода сценариев, осуществляется на основе анализа физиологии потребностей.

Иерархия потребностей (например, по А. Маслоу) может быть представлена в виде строгой иерархической структуры.

1 уровень. Это фундаментальные, низшие (лежащие в основе) потребности в самосохранении, в питании, одежде, жилище, сохранении одежды и т.п.

2 уровень. Те же физиологические потребности, но уже опосредованные социальными отношениями, потребностями более высоких уровней. Это потребности, связанные с качеством питания, одежды и т.д.

3 уровень. Сюда относятся социально-экономические и социально-политические потребности, социально-коммуникативные, социально-этические потребности. В социально-политические потребности органически входят потребности в безопасности, в социальном обеспечении, свободе, социальной справедливости и т.п., а социально-этические (принадлежность к какой-то группе, общест-

ву) включают социально-престижные потребности, отражают самоуважение и уважение со стороны окружающих.

4 уровень. Интеллектуальные потребности в знаниях и этическом сопереживании. Это потребности в научно-технических, общественно-политических и художественно-этических знаниях, в интеллектуальном и психологическом удовлетворении.

5 уровень. Интеллектуальные потребности в содержательном, творческом труде, активности, самостоятельности, самовыражении. Подразумеваются умственный и физический труд, научно-техническое творчество, общественно-политическая активность.

Потребности обладают способностью к экстенсивному и интенсивному росту (по объему и темпам насыщения). Для них характерен не только количественный рост, но и качественное развитие. Определяющим является тот или иной рубеж насыщения, при котором начинается процесс возникновения новой потребности.

При прогнозировании изменений в системе потребностей особенно важно оценить, какие ожидания и при каких условиях способны привести к возникновению новых потребностей.

Удовлетворение низших потребностей имеет определенные, относительно точно установленные пределы насыщения. Известны нормы питания, жилья, одежды, обуви и т.д. Недостаточное удовлетворение низших потребностей способно вызвать голод, холод, болезни.

Развитие высших потребностей в принципе беспредельно. Чем полнее удовлетворяется каждая из них, тем интенсивнее она развивается. Конечно, должны быть определены нормы удовлетворения высших потребностей для каждой социально-экономической ситуации, а также шкала предпочтения, включающая такие оценки, как:

- самый предпочтительный;
- наиболее предпочтительный;
- предпочтительный;
- наименее предпочтительный;
- неpreferable;
- совсем неpreferable.

Введена система вероятностей предпочтения (например вероятность, равная 90%, 50%, 30%, 10% и т.д.), и подведены итоги результатов.

Технология составления сценариев обычно включает в себя несколько этапов.

Первый этап заключается в структурировании и формулировке вопроса. На этом этапе должна быть собрана и проанализирована базовая информация, а поставленная задача — согласована со всеми участниками.

Второй этап состоит в определении и группировке сфер влияния с выделением критических точек и оценки их влияния на перспективное развитие предприятия.

На *третьем этапе* устанавливаются варианты показатели будущего развития критически важных факторов среды развития предприятия.

Четвертый этап состоит в формировании и отборе согласующихся наборов предложений, из которых выделяются три набора по следующим критериям:

- высокая сочетаемость;
- наличие большого числа переменных;
- высокая вероятность событий.

Пятый этап состоит в сопоставлении результатов третьего и четвертого этапов. Повышенные или заниженные показатели корректируются при помощи данных, полученных на четвертом этапе.

Для получения более точного прогноза на тот или иной период необходимо сокращать интервал в прогнозируемом периоде, желательно, чтобы его величина не превышала двух лет для пятилетнего и трех лет для десятилетнего периода прогнозирования.

Для создания сценария группа экспертов проводит глубокий анализ существующей ситуации. Затем каждый из них предлагает новое состояние системы в следующем периоде. После этого каждый эксперт оценивает каждую полученную ситуацию и предлагает новое состояние для последующего периода. Таким образом формируется «дерево сценариев», каждый уровень которого привязан к определенному периоду. Полученное «дерево сценариев» вновь анализируется экспертами с точки зрения вероятности наступления того или иного события. При этом анализе эксперты рассматривают переход с t -го уровня на $(t + 1)$ -й уровень и задают вероятности переходов к тому или иному событию в долях единицы. Полученные от экспертов данные усредняются и нормируются по формуле:

$$P_{(t,j)(t+1,k)} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{(t,j)(t+1,k)}^i}{\sum_k \left[\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{(t,j)(t+1,k)}^i \right]},$$

где a — оценка вероятности перехода от j -го события в периоде « t » к k -му событию в периоде $(t+1)$, установленная i -м экспертом;

n — число экспертов.

После того как оценка вероятности перехода от события к событию экспертами проведена и найдены усредненные значения вероятностей переходов, можно оценить вероятности наступления того или иного события в конечном периоде. Для этого в каждой ветви производят перемножения вероятностей переходов, и максимальное число укажет на наиболее вероятное конечное событие в «дереве сценариев». Можно также воспользоваться последовательным переходом от начальной вершины «деревя сценариев» (начального события) по максимальной вероятности к последующим уровням и событиям.

На рисунке показано «дерево сценариев», построенное для оценки изменения экосистемы в регионе. Экспертами уже была проведена оценка вероятностей перехода, и эти оценки усреднены и нормированы.

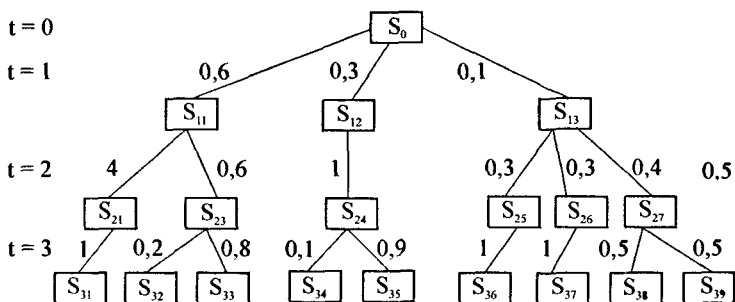


Рис. 4.2. «Дерево сценариев»

Вероятность наступления конечных событий следующая:

$S_{31} = 0,24$; $S_{32} = 0,072$; $S_{33} = 0,288$; $S_{35} = 0,27$; $S_{36} = 0,03$;

$S_{37} = 0,03$; $S_{38} = 0,02$; $S_{39} = 0,02$.

Исходя из проведенных расчетов, наиболее вероятным событием является S_{33} , следующие за ним — S_{35} и S_{31} .

4.6. Статистические методы прогнозирования

Общие положения

Статистические методы прогнозирования базируются на использовании накопленной статистической информации об изменении показателей, характеризующих анализируемый объем или процесс.

В методическом плане основным инструментом любого прогноза является схема экстраполяции. Различают:

- формальную экстраполяцию;
- прогнозную экстраполяцию.

Формальная экстраполяция базируется на предположении о сохранении прошлых и настоящих тенденций развития объема прогноза в будущем.

При прогнозной экстраполяции фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом в перспективе его физической и логической сущности.

Для применения статистических методов строятся статистические модели прогнозирования, которые можно разделить на трендовые и многофакторные.

В трендовых моделях прогнозирования выводятся зависимости анализируемого показателя от времени.

Многофакторные модели позволяют получить зависимости изучаемого параметра от широкого набора факторов, которые в той или иной мере оказывают влияние на его изменения. В этой связи трендовые модели требуют для своего построения меньше информации, чем многофакторные.

Трендовые модели

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики изменения определенного показателя, определении тенденции его развития и продолжении этой тенденции для будущего периода. Другими словами, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития

переносятся в будущее. Основу экстраполяционных методов прогнозирования составляет изучение временных рядов, представляющих собой упорядоченные во времени наборы измерения тех или иных характеристик исследуемого объема, процесса.

Временной ряд « Y_t » может быть представлен в следующем виде:

$$Y_t = X_t + Z_t,$$

где X_t — детерминированная неслучайная компонента процесса;
 Z_t — стохастическая случайная компонента процесса.

Если детерминированная компонента (тренд) X_t характеризует существующую динамику развития процесса в целом, то стохастическая компонента Z_t отражает случайные колебания или шумы процесса.

Задача прогноза состоит в определении вида экстраполирующих функций X_t и Z_t на основе исходных эмпирических данных.

Первым этапом экстраполяции тренда является выбор оптимального вида функции, описывающей эмпирический ряд. Для этого проводится предварительная обработка и преобразование исходных данных с целью облегчения выбора вида тренда путем сглаживания и выравнивания временного ряда. Следующим этапом является расчет параметров выбранной экстраполяционной функции.

Наиболее распространенными методами оценки параметров зависимостей являются метод наименьших квадратов (МНК) и его модификации, метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания, метод вероятностного моделирования и метод адаптивного сглаживания.

Метод наименьших квадратов (МНК)

Сущность метода наименьших квадратов состоит в отыскании параметров моделей тренда, минимизирующих ее отклонение от точек исходного временного ряда, т.е.:

$$S = \sum_{i=1}^n (\bar{y}_i - y_i)^2 \rightarrow \min,$$

где y_i — расчетные значения исходного ряда;
 y_i — фактическое значение исходного ряда;
 n — число наблюдений.

В практических исследованиях в качестве модели тренда в основном используют следующие функции:

- линейную: $y = ax + b$;

- квадратичную: $y = ax^2 + bx + c$;
- степенную: $y = x^n$;
- показательную: $y = a^x$;
- экспоненциальную: $y = ae^x$;
- логистическую: $y = \frac{x}{a + b^x}$.

В ряде случаев для выбора вида функциональной зависимости используется прием, основанный на том, что определенные соотношения между изменениями входной и выходной величины предполагают ту или иную функциональную зависимость.

1. Если выполнено условие $\frac{\Delta y}{\Delta x} = \text{const}$, то принимается линейная модель $y = a_0 + a_1 x$, где $\Delta y, \Delta x$ — приращения зависимой и независимой переменной.

2. Если $\frac{\Delta \ln y}{\Delta x} = \text{const}$, то принимается модель $y = ax^n$ (степенная функция).

3. Если $\frac{\Delta \ln y}{\Delta \ln x} = \text{const}$, то принимается модель $y = av^x$ (показательная функция).

4. Если $\frac{\Delta y^2}{\Delta x^2} = \text{const}$, то принимается модель $y = a + vx + cx^2$ (парабола).

5. Если $\frac{\Delta \frac{x}{y}}{\Delta x} = \text{const}$, то принимается модель $y = \frac{x}{a + b^x}$ (гипербола).

Классический метод наименьших квадратов предполагает равноценность исходной информации в модели. В реальной же практике будущее поведение процесса значительно в большей степени определяется поздними наблюдениями, чем ранними.

Это обстоятельство породило т.н. дисконтирование, т.е. уменьшение ценности более ранней информации. Дисконтирование можно учесть путем введения в модель некоторых весов B_i , тогда:

Коэффициенты B_i могут задаваться заранее в числовой форме или в виде функциональной зависимости т.о., чтобы по мере про-

движения в прошлое веса убывали. Формальных процедур выбора параметра не разработано, и он может выбираться исследователем произвольно.

На следующем шаге необходимо построить системы уравнений для каждой функции (после проведения сглаживания) и рассчитать значения a, b, c, d , т.е. решить соответствующее уравнение.

$$S = \sum_{i=1}^n B_i (\overline{y_i} - y_i)^2 \rightarrow \min.$$

Для решения данной задачи разработаны пакеты алгоритмов и программ для ПЭВМ. Поскольку полученные функции несколько отклоняются от фактических значений показателя, то оценка отклонений аппроксимации осуществляется с помощью формулы:

$$E_x = \frac{1}{m} \sqrt{\sum_{i=1}^m [y_i - f_s(x_i)]^2} \rightarrow \min.$$

Наиболее подходящей функцией в соответствии с приведенной формулой является та, для которой значение E_x будет минимальным.

Чтобы определить прогнозное значение показателя, достаточно в полученную функциональную зависимость подставить значение периода, для которого требуется получить прогнозное значение рассматриваемого показателя.

Пример. Экспертная оценка прироста прибыли предприятия в баллах была определена за последние 16 месяцев. Данные приведены в табл. 4.5. Необходимо определить дальнейшее изменение прибыли предприятия в последующие пять месяцев.

Если построить график с нанесенными на нем точками, соответствующими действительным данным, то можно визуально обнаружить, что точки расположены близко к прямой. Поэтому целесообразно воспользоваться линейной зависимостью. Воспользовавшись методом наименьших квадратов, получим значения коэффициентов линейной функциональной зависимости, которые обеспечивают минимальное отклонение аппроксимации от действительных значений:

$$y = 5,456 + 0,543 * T.$$

Таблица 4.5

Месяцы	1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль предприятия, в баллах	6,96	7,27	7,33	7,11	6,99	7,60	8,56	9,28
Месяцы	9	10	11	12	13	14	15	16
Прибыль предприятия, в баллах	11,15	11,48	11,49	12,33	12,74	13,26	13,54	13,95

Подставляя в полученное уравнение значения следующих месяцев: 17, 18, ..., 21, получим прогноз изменения прибыли предприятия в принятой шкале измерения в баллах:

$$y_{17} = 14,727; y_{18} = 15,27; y_{19} = 15,813;$$

$$y_{20} = 16,356; y_{21} = 16,889.$$

Для оценки точности полученного решения можно воспользоваться оценкой ошибки аппроксимации по формуле:

$$K_{\text{абс}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m [y_i - f_s(T_i)]^2}{m}}.$$

Относительный показатель случайной колеблемости рассчитывается с помощью уравнения:

$$K_{\text{отн}} = \frac{m \times K_{\text{абс}}}{\sum y_i} \times 100\%.$$

Если $K_{\text{отн}}$ не превышает определенный уровень (не более 10%), то прогноз признается удовлетворительным. В рассматриваемом примере

$$K_{\text{отн}} = \frac{0,629}{10,071} \times 100\% = 6,24.$$

Следовательно, результаты прогноза можно считать приемлемыми. Отметим, что в проведенном прогнозе предполагается: все действующие факторы (как позитивные, так и негативные) сохраняют свое воздействие и развитие в будущем периоде.

Метод скользящего среднего

Метод исходит из предположения, что величина следующего во времени показателя равна средней, рассчитанной за последние три месяца.

Пример. Объем перевозок автотранспортного предприятия за последние три месяца изменялся следующим образом:

- в сентябре — 30 тыс. т;
- в октябре — 35 тыс. т;
- в ноябре — 40 тыс. т.

Тогда прогнозная величина объема перевозок на декабрь составит:

$$(30 + 35 + 40) : 3 = 35 \text{ тыс. т.}$$

Если реальный объем перевозок за декабрь составит 45 тыс. т, то прогноз перевозок на январь будет равен:

$$(35 + 40 + 45) : 3 = 40 \text{ тыс. т.}$$

Метод экспоненциального сглаживания

Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов. Например, составляется прогноз объемов перевозок на следующий месяц, тогда его значение рассчитывается по формуле:

$$F_{t+1} = a X_t + (1 - a) F_t,$$

где X_t — объем перевозок в месяце t (фактические данные);

F_t — прогноз объемов перевозок на месяц t ;

F_{t+1} — прогноз объемов перевозок на месяц $(t + 1)$;

a — специальный коэффициент, определяемый статистическим путем (равный, например, $a = 0,2$).

Так, если объем перевозок в ноябре составлял 50 тыс. т, а прогноз на декабрь был равен 65 тыс. т, то прогнозная величина объема перевозок на январь составит:

$$Q = 0,2 \times 50 + 0,8 \times 65 = 77 \text{ тыс. т.}$$

Метод векторного прогнозирования

Для экспресс-прогноза на базе трендовых моделей можно рекомендовать метод векторного прогнозирования. Этот метод отличается простотой расчетов вручную, с помощью калькулятора. Однако его результаты годятся на ближайшую перспективу. Метод заключается в последовательном усреднении данных путем расчета средних арифметических по соседним значениям. Эта процедура позволяет сократить число рассматриваемых точек на одну путем одноразового усреднения значений статистического ряда.

Повторение усреднений дает возможность получить в итоге две точки, через которые можно однозначно провести прямую (вектор) в направлении прогноза. Полученный вектор покажет будущее значение рассматриваемого показателя.

Для метода векторного прогнозирования можно рекомендовать следующие алгоритмы.

1. Положим:

$$y_i^0 = y_i; T_i^0 = T_i; k = 0; n^0 = n$$

2. $K = K + 1$.

3. Расчет средних значений осуществляется по формуле:

$$y_i^k = \frac{y_i^{k-1} + y_{i+1}^{k-1}}{2}$$

4. Новое количество точек рассчитывается по формуле:

$$n^r = n^{k-1} - 1.$$

5. Проверка осуществляется следующим образом:

если $n^k = 2$, то переход к шагу 6;

если $n^k \neq 2$, то переход к шагу 2.

6. Расчет коэффициентов уравнения:

$$a_1 = \frac{y_2^k - y_1^k}{T_2^k - T_1^k}, \quad a_0 = y_1^k - a_1 T_1^k.$$

Таблица 4.6

Показатели	Годы				
	1989	1990	1991	1992	1993
Прибыль предприятия	16	24	36	32	34

Результаты усреднения по шагам приведены в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Шаг усреднения	Значение T								
	1989	1989,5	1990	1990,5	1991	1991,5	1992	1992,5	1993
1	16		24		36		32		34
2		20		30		34		33	
3			25		32		33,5		
4				28,5		32,75			

7. Прогноз показателя для значения:

$$y^{np} = a_0 + a_1 T^{np}.$$

Пример. Результаты изменения прибыли предприятия (фирмы) приведены в табл. 4.6. Необходимо найти прогнозное значение прибыли.

Поскольку в результате усреднения получено две точки, следует перейти к расчету коэффициентов уравнения:

$$a_0 = \frac{32,75 - 28,5}{1991,5 - 1990,5}.$$

Уравнение для прогноза прибыли автотранспортного предприятия имеет вид:

$$a_0 = 28,5 - 4,25 \times 1990,5 = -8431,125.$$

Прогнозируемое значение прибыли предприятия (фирмы) для $T = 1998$ следующее:

$$y^{np} = a_0 + a_1 T^{np} \text{ балла.}$$

Модель многофакторного регрессионного анализа

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых исследу-

дуется взаимосвязь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и следовательно, повышения качества прогноза.

Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

Регрессионный анализ исследует зависимость определенной величины от одной или нескольких других величин и проводится для объектов, имеющих сложную, многофакторную природу, таких, например, как:

- доходы;
- прибыль;
- объем перевозок (транспортной работы, услуг);
- объем инвестиций и др.

Построение моделей многофакторного регрессионного анализа позволяет определять не только степень влияния каждого из факторов, включенных в модель, на исследуемый показатель, например прибыль предприятия или себестоимость продукции (услуг) фирмы, но и сформировать рычаги воздействия на этот показатель, определяя уровень его развития на перспективу, задаваясь значениями того или иного фактора.

В общем виде уравнение регрессии выглядит следующим образом:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_i x_i + \dots + a_n x_n,$$

где Y — исследуемый показатель;

X_i — фактор, оказывающий влияние на исследуемый показатель;

a_i — коэффициенты регрессии, показывающие степень влияния факторов на исследуемый показатель.

Уравнение регрессии показывает, как в среднем изменяется исследуемый показатель при изменении фактора. По коэффициентам уравнения регрессии определяется доля влияния каждого фактора на величину изменения исследуемого показателя. Это достигается путем прямой оценки по величине коэффициентов регрессии a_i при каждом факторе. Таким образом параметры уравнения множественной регрессии показывают степень влияния отдельно взятого фактора на анализируемый показатель при фиксированном неизмен-

ном положении других факторов. С изменением величины любого фактора зависимая переменная изменяется с учетом значения коэффициента регрессии и знака в уравнении при этом факторе.

Чтобы построить многофакторную регрессионную модель, надо отобрать факторы, которые в наибольшей степени влияют на исследуемый показатель. Для такого отбора надо установить взаимосвязь показателей и измерить силу их взаимного влияния. Степень зависимости или теснота связи между двумя показателями i и j может описываться различными числовыми характеристиками, наиболее употребляемыми из которых являются:

- K_{ij}^{Φ} — коэффициент Фехнера;
- K^{Φ} — коэффициент ассоциации;
- r_{ij} — коэффициент парной корреляции.

Приведенные ниже формулы базируются на следующих обозначениях исходных данных: определяется взаимосвязь любых двух показателей i и j . По этим показателям в виде таблицы представляются известные значения.

Коэффициент Фехнера легко вычисляется, однако обладает малой чувствительностью и довольно грубо оценивает тесноту связи. Рассчитывается по формуле:

$$K_{ij}^{\Phi} = \frac{2 \times c}{n} - 1,$$

где c — количество знаковсовпадений, определяемое по формуле:

$$c = \sum_{i=1}^n U_i,$$

где U — число, принимающее значение ноль или единица согласно правилу:

$$U_i = \begin{cases} 0, & \text{если } \sin g(\bar{x}_i - x_{ij}) \neq \sin g(\bar{x}_j - x_{ij}), \\ 1, & \text{если } \sin g(\bar{x}_i - x_{ij}) = \sin g(\bar{x}_j - x_{ij}), \end{cases}$$

где $\sin g$ — функция, показывающая знак числа;

$\bar{x}_i(x_j)$ — среднее значение показателя $i(j)$.

Коэффициент Фехнера может изменяться в пределах от -1 до $+1$, что при прямой зависимости больше 0 , при обратной — меньше; чем теснее связь между i и j показателями, тем больше абсолютная величина коэффициента Фехнера.

Пример. В табл. 4.8 приведены данные об изменении численности работающих, объеме дохода от реализации продукции предприятия, количестве заболеваний в год. Необходимо определить тесноту связи этих показателей.

Таблица 4.8

Показатели	Годы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность работающих, тыс. чел.	100	140	150	150	160	190	200	220	240	240
Количество заболеваний, баллы	2	3	2	2	3	4	3	3	4	4
Объем доходов, млн руб.	300	350	400	450	450	500	550	550	600	620

Средняя величина, характеризующая состояние здоровья работников предприятия по годам, равна 3. Средняя численность работающих — 179 тыс. человек; средний доход — 477 млн руб. Найдем количество знаковсовпадений между показателем численности работающих и состоянием здоровья. Это число будет равно 8, следовательно коэффициент Фехнера для рассматриваемых показателей равен $(2 \times 8 / 10) - 1 = 0,6$. Исходя из полученного значения коэффициента можно предположить, что между этими показателями существует положительная связь, которая весьма значительна; однако не только увеличение численности работающих определяет рост заболеваний.

Коэффициент ассоциации используется как показатель связи между двумя признаками А и В, имеющими две градации A_1 и A_2 , B_1 и B_2 . Все m объектов делятся на четыре группы по обладанию признаками в той или иной градации, и результаты записываются в табл. 4.9.

Коэффициент ассоциации рассчитывается по формуле:

$$K^a = \frac{m_{11} \times m_{22} - m_{12} \times m_{21}}{m_{11} \times m_{22} + m_{12} \times m_{21}} .$$

Связь считается подтвержденной, если больше 0,5 по абсолютному значению, причем связь прямая при $K > 0$, а при $K < 0$ — связь

**Пример группировки признаков для расчета
коэффициента ассоциации**

Группы по признаку А	Группы по признаку В		Итого
	В ₁	В ₂	
А ₁	m ₁₁	m ₁₂	mА ₁
А ₂	m ₂₁	m ₂₂	mА ₂
Итого	mВ ₁	mВ ₂	m

обратная. Данный способ может быть приемлем, например при обработке результатов анкетирования.

Пример. Администрация предприятия провела анкетирование работников для окончательного решения вопроса о запрещении въезда автомобилей на территорию предприятия для производства работ по их ТО. В анкетах указывается возраст и ответ: согласен или не согласен анкетлируемый с данной мерой администрации.

После получения результатов опроса была проведена группировка анкет по возрастному признаку: до 50 лет и после 50 лет, группы А₁ и А₂ соответственно. Признак В₁ — согласие с данной мерой администрации, В₂ — несогласие с ней. В табл. 4.10 представлены результаты обследования и разбивки работников на указанные группы.

Таблица 4.10

Группы	В ₁	В ₂	Итого
А ₁	78	22	100
А ₂	32	68	100
Итого	110	90	200

$$K^a = \frac{78 \times 68 - 22 \times 32}{78 \times 68 + 22 \times 32} \cong 0,77.$$

Полученное значение говорит о значительной прямой связи между возрастом и желанием производить ТО автомобилей на территории предприятия. Поскольку наиболее активная часть работающих предпочитает производить указанные работы на территории АТП, то решение о закрытии въездов на территорию предприятия не представляется целесообразным. Следовательно, данная мера должна быть отклонена.

Коэффициент парной корреляции более точно, чем коэффициент Фехнера, оценивает тесноту связи между двумя показателями.

Однако для его расчета требуется ПЭВМ или, по крайней мере, калькулятор. Для применения коэффициента парной корреляции следует предположить, что отличие закона распределения рассматриваемых данных не слишком отличается от нормального закона распределения. Расчет коэффициента парной корреляции следует проводить по формуле:

$$r_{ij} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij} \times x_{ji} - \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}\right) \times \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ji}\right)}{\sqrt{\left[\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\bar{x}_{ij} - \bar{x})^2\right] \times \left[\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (\bar{x}_{ji} - \bar{x}_i)^2\right]}}$$

где \bar{x} — среднее арифметическое значение i -го (j -го) показателя.

Коэффициент парной корреляции так же, как и коэффициент Фехнера, имеет пределы изменения от -1 до $+1$; он позволяет выявить прямую или обратную связь между показателями. Коэффициент парной корреляции наиболее часто используется в современных статистических исследованиях.

На практике задаются определенной величиной порога. Если модуль коэффициента парной корреляции оказывается выше пороговой величины, то связь между рассматриваемыми показателями считается существенной. В противном случае предполагается отсутствие связи между показателями.

Важным этапом построения модели является выбор для нее формы связи, характеризующей зависимость показателя от факторов, влияющих на его уровень. Форма связи может определяться как ло-

гически, так и эмпирически, путем построения нескольких уравнений регрессии, отличающихся друг от друга по своей алгебраической форме. Сравнение их и выбор наиболее приемлемого для экономического анализа уравнения производится статистически с помощью коэффициента множественной корреляции, коэффициента множественной детерминации и F-критерия (критерия Фишера).

Как правило, процедура отбора факторов и построения уравнения регрессии автоматизирована и осуществляется с помощью ПЭВМ и с использованием стандартного пакета прикладных программ.

Рассмотрим теперь применение многофакторных моделей для прогнозирования воздействия некоторых факторов на такой показатель, как прибыль предприятия. На основе динамики показателей численности работающих на предприятии, объема выпускаемой продукции, затрат на природоохранные мероприятия и количества автомобилей в предприятии несложно построить регрессионную модель, позволяющую оценить значение прибыли. Опуская математические расчеты, которые следует проводить на ПЭВМ по специальным программам, для конкретных численных данных получаем следующую линейную многофакторную зависимость:

$$S = 3 + 0,03 \times N + 0,001 \times V - 0,01 \times Z + 0,001 \times A ,$$

где S — прибыль предприятия, млн руб.;

N — численность работающих, чел.;

V — объем выпуска продукции, тыс. руб.;

Z — затраты на природоохранные мероприятия, тыс. руб.;

A — количество автомобилей, шт.

В последнем году численность работающих на предприятии составила 300 чел.; объем выпуска продукции — 50 млн руб.; затраты на природоохранные мероприятия — 600 тыс. руб.; количество автомобилей — 150 единиц. Подставив эти цифры в приведенную зависимость, можно подсчитать размер прибыли предприятия в млн руб.

$$S = 3 + 0,03 \times 300 + 0,001 \times 50 - 0,01 \times 600 + 0,001 \times 150 = 6,2.$$

Анализ знаков коэффициентов при факторах в приведенной зависимости показывает, что все факторы увеличивают величину прибыли, за исключением затрат на природоохранные мероприятия.

Если прирост объема продукции составит 10%, прирост работающих — 5%, а прирост автомобильного парка — 10%, то при прежних затратах на природоохранные мероприятия прибыль составит:

$$S = 3 + 0,03 \times (300 + 15) + 0,001 \times (50 + 5) - 0,01 \times 600 + 0,001 \times (150 + 15) = 3 + 0,03 \times 315 + 0,001 \times 55 - 0,01 \times 600 + 0,001 \times 165 = 3 + 9,45 + 0,055 - 6 + 0,165 = 6,67.$$

Итак, общая величина прибыли — 6,67 млн руб., т.е. она увеличилась на 0,47 млн руб. Наибольший вклад в увеличение прибыли (0,45) дал прирост численности работающих.

5. Методы портфельного анализа (ПА)

ПА появился на основе обобщения и синтеза рекомендаций ряда теоретических концепций, в частности концепции жизненного цикла продукта (ЖЦП).

Жизненный цикл товара — это концепция, описывающая динамику сбыта продукции, прибыли, потребителей, конкурентов и стратегии маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка. Концепция жизненного цикла товара (продукта) была предложена Теодором Левиттом в 1965 г.

Концепция жизненного цикла продукта может применяться в отношении товарного класса, разновидности товара и торговой марки. Самый длительный жизненный цикл — у товарных классов, а жизненный цикл марки товара зависит от ее успеха и от эффективности атак и контратак конкурентов.

Жизненный цикл продукта — характеристика важная при определении товарной (продуктовой) политики фирмы как на текущий, так и на перспективный момент ее развития. Важность и значимость этой характеристики определяется тем обстоятельством, что не только на разных рынках, но и на разных сегментах одного и того же рынка, продукт (услуга) находится на разных стадиях цикла спроса.

Хотя теоретическая кривая жизненного цикла спроса на продукт (услугу) является более или менее одинаковой для большинства продуктов (услуг), однако протяженность во времени и интенсивность перехода из одной стадии жизненного цикла в другую имеют большие различия в зависимости от специфических особенностей каждого продукта (услуги).

Для любой фирмы (предприятия) это означает не только неравномерность производственных затрат и неравномерность получения доходов в течение некоторого определенного периода времени, но и необходимость разработки для каждого продукта (услуги) своей стратегии поведения на рынке.

Экономический рост спроса в течение многих лет определяется экономистами «кривой роста по Гомпарту» или кривой жизненного цикла и технологии (рис. 5.1).

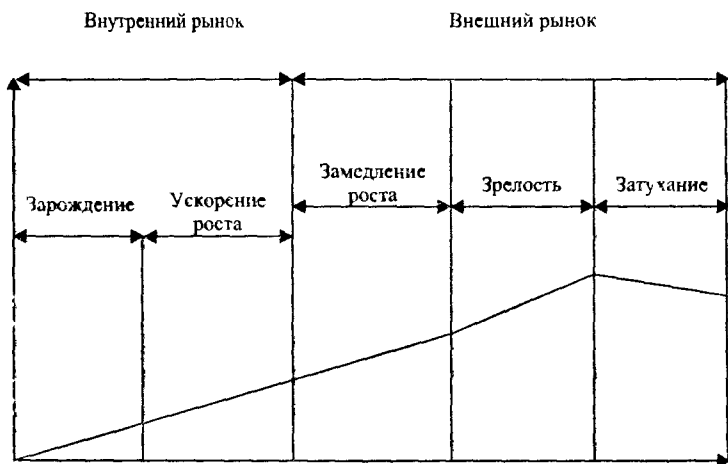


Рис. 5.1. Кривая роста спроса по Гомпарту

Как видно из рисунка, цикл спроса можно разделить на несколько совершенно различных периодов (фаз).

1. Зарождение — период, включающий два этапа.

Первый этап — выведение товара на рынок. Это решающий момент в жизни товара, т.к. на данном этапе необходимо создать рынок для нового товара. Темп роста продаж здесь зависит от новизны продукции и от заинтересованности в ней потребителя. Обычно модификация продукта увеличивает продажи быстрее, чем крупное нововведение, которому бывает трудно пробить себе дорогу. На этом этапе только одна или две фирмы выходят на рынок, и конкуренция ограничена. Удельная прибыль (прибыль на единицу продукции) — низкая из-за больших издержек производства и маркетинга.

Второй этап — бурный период становления рынка, когда несколько фирм, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой.

2. Ускорение роста — период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение.

Еще несколько фирм проникают на рынок, увеличивая конкуренцию, и отраслевой сбыт быстро увеличивается. Для соответствия растущему рынку предлагаются модифицированные варианты базовой модели, относительная прибыль высока.

3. Замедление роста — проявляются первые признаки насыщения спроса, и предложение начинает опережать спрос.

4. Зрелость — спрос удовлетворен, и появились значительные избыточные мощности.

В этот период товар имеет свой рынок и пользуется спросом. В период зрелости конкуренция увеличивается и достигает своего максимума, т.к. на рынок проникают многие фирмы. В результате сокращается прибыль в целом по отрасли и в расчете на единицу продукции, поскольку распространяется система торговых скидок. Период зрелости отличается присутствием на рынке полной ассортиментной группы товаров.

5. Затухание — период спада.

На этой фазе товар, не претерпевающий никаких изменений, надоедает потребителям, или же потребность, которую он был призван удовлетворить, исчезает. Непредсказуемой причиной сокращения объема продаж на этапе спада может стать техническое устаревание товара. Так, например, с появлением транзисторов исчезли ламповые приемники. На фазе спада сокращается сбыт в целом по отрасли, и многие фирмы уходят с рынка, поскольку сокращается число потребителей, а товарный ассортимент концентрируется в моделях, обладающих наилучшим спросом.

Таким образом затухание — это период снижения объема спроса (иногда до нуля), предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями (такими как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

С точки зрения жизненного цикла спроса замедление роста и зрелость являются неизбежными последствиями экономического роста. Продолжительность жизненного цикла отраслей сокращается в результате прогрессивных новшеств в планировании и управлении, в повышении эффективности работы фирм, ускорении разработки новой продукции, лучшей организации маркетинга и сбыта.

Таким образом, если фирма заинтересована развиваться, то ей необходимо постоянно заботиться о диверсификации видов хозяйственной деятельности и отсекалть те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы. Эта задача является ключевой с точки зрения управления стратегическим набором отраслей.

Другой, не менее важной задачей, является умение предугадать смену фаз цикла спроса и пересмотреть стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции.

Как видно из рис. 5.2, для успешного функционирования фирма при наступлении периода замедления роста должна предпринять меры для перехода на внешний рынок.

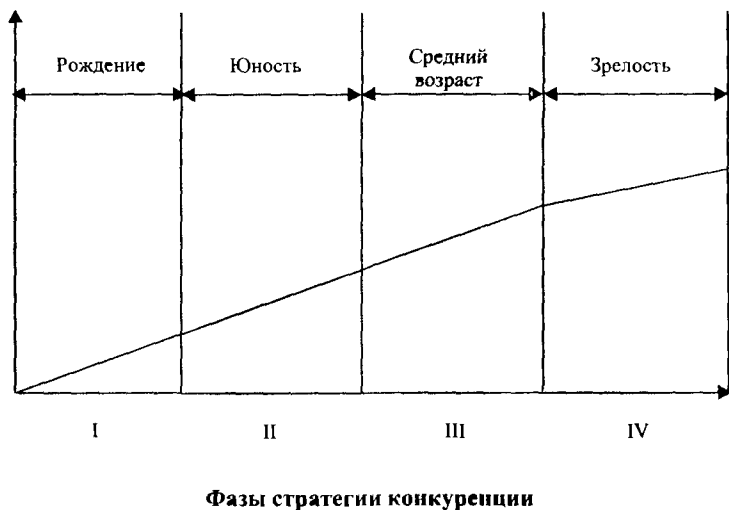


Рис. 5.2. Эволюция стратегии конкуренции

Можно отметить также наличие факторов успеха, характерных для той или иной фазы стратегии конкуренции:

- для 1-й фазы — своевременно начатое освоение изделия (услуги);
- для 2-ой фазы — реализация однородных изделий (услуг) по самой низкой цене;
- для 3-й фазы — дифференциация товаров и рынков; предвидение потребностей;
- для 4-й фазы — искусственное устаревание, обновление товаров, сегментация рынков.

Основной прием, применяемый в ПА, сводится к построению матриц шахматного типа, в которых стратегии классифицируются по выбранным критериям. Каждой клетке, содержащей определенный вариант стратегии, соответствует пара количественных оценок двух критериев.

Совокупный объем производимых фирмой (предприятием) товаров и услуг, реализуемый на рынках, формирует т.н. хозяйственный портфель фирмы (предприятия). Все услуги, оказываемые фирмой, и все товары, выпускаемые фирмой, называются содержанием хозяйственного портфеля фирмы.

В самом общем смысле под портфелем понимается пакет ценных бумаг, принадлежащих какому-либо лицу (фирме) — это наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфель фирмы (предприятия) в соответствии с наименованием выпускаемых товаров одной или нескольких ассортиментных групп или видов работ на определенный рынок (или его сегмент), разбивается на подразделения. Такие подразделения фирмы (предприятия) называются стратегическими хозяйственными подразделениями (СХП).

Стратегическое хозяйственное подразделение (СХП) является основной, первичной ячейкой предприятия (фирмы), для которой

вырабатывается деловая стратегия. Это обособленная часть бизнеса, отвечающая за определенный вид деятельности предприятия (фирмы).

Сочетание СХП в портфеле фирмы (предприятия) и направления их развития определяются стратегией развития хозяйственного портфеля фирмы (предприятия).

Рыночная ситуация определенным образом влияет на формирование стратегических хозяйственных подразделений, определяющих развитие хозяйственного портфеля фирмы.

Среди разнообразия методов портфельного анализа наибольшее распространение получили методы, приведенные в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Методы ПА	Критерии классификации
Метод, предложенный Бостон консалтинг групп — матрица «портфеля продукции»	1) рост рынка 2) размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой «Артур Д Лигтл» — матрица «жизненного цикла»	1) конкурентная позиция 2) технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами «Шелл», «Дженерал Фудз» — матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) конкурентоспособность 2) привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом, — матрица «отраслевой дифференциации»	1) возможность дифференциации 2) высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный «Интернейшнл харвестер компани», — матрица «стратегического развития»	1) объем продаж 2) рост рынка 3) прибыльность 4) размер доли рынка

5.1. Метод «Бостон консалтинг групп» (БКГ), или модель «Доля рынка — рост рынка»

Концепция ЖЦП легла в основу разработки указанного метода, являющегося одним из методов ПА — матрицы «портфеля продукции» корпорации, предложенного консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп». Этот метод предполагает оценку возможностей корпорации по двум критериям:

- 1) рост рынка, измеряемый по абсолютному объему отраслевых продаж и темпам его роста;
- 2) размер контролируемой корпорацией доли рынка, измеряемый в процентах, и общепромышленного объема продаж.

В соответствии с этим методом все поле деятельности предприятия представляется как совокупность «стратегических хозяйственных подразделений» (СХП), составляющих хозяйственный «портфель» предприятия. СХП — это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или их группой), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждое СХП имеет свои цели, рыночные возможности и риски. Каждое СХП может быть описано рядом показателей:

- 1) объемом рынка СХП, равным сумме объемов реализации продуктов всеми производителями;
- 2) долей предприятия в объеме рынка СХП;
- 3) стадией ЖЦП СХП (рыночное развертывание, рост и т.д.);
- 4) конкурентной позицией предприятия (сильная, слабая, средняя).

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СХП, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации.

Необходимость систематического пересмотра портфеля СХП обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде предприятия. Стратегическое положение СХП определяется с помощью двухкоординатной матрицы, состоящей из четырех полей. Матрица образована характеристиками «доля рынка» и «рост рынка».

Построение матрицы основано на следующих предпосылках:

- объем доходов корпорации прямо пропорционален величине ее рыночной доли;
- наращивание объемов производства требует финансовых вложений, потребность в которых прямо пропорциональна темпам роста рынка,
- замедление темпов роста рынка при сохранении сильных рыночных позиций создает возможность получения избыточных доходов;
- сокращение рыночной доли на стагнирующем рынке приводит к росту доходов.

В соответствии с этими положениями выделяют четыре категории продукции в стратегических хозяйственных подразделениях и соответствующие им типы стратегий.

1 СХП «Звезда». Данное СХП дает большой доход, но требует значительных вложений. Для такого СХП характерны высокие темпы роста и большая доля рынка.

Высокая доля фирмы в быстрорастущей отрасли (рынке), а также лидирующее положение, которое она занимает на рынке, принося значительные доходы, однако большую их часть фирма вынуждена трагить на поддержание своего огличительного преимущества — лидирующего положения. Отсюда данное СХП постоянно испытывает недостаток средств. Основная стратегия корпорации — это проникновение на новые рынки и (или) формирование новых сегментов на существующих рынках, освоение новых каналов системы распределения. При ориентации на это СХП расходы фирмы на рекламу и совершенствование продукта остаются на высоком уровне.

2. СХП «Дойная корова». Это СХП дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка, на котором функционирует фирма. Для СХП характерны низкие темпы роста рынка и большая доля рынка.

Высокая доля стабилизирующейся или стареющей отрасли (рынка), на которой фирма занимает лидирующее положение, приводит к устойчивым и достаточно высоким для нее прибылям.

На конкурентную борьбу фирме нет необходимости тратить значительные средства. Стабильные темпы роста не привлекают к этому виду деятельности более мелких конкурентов (в отличие от СХП «Звезды»), т.к. не позволяют проникнуть в уже сложившуюся структуру. Прибылей значительно больше, чем необходимо для поддержания достигнутой доли рынка. Финансовый избыток направляется для поддержания других СХП фирмы.

Главное стратегическое направление деятельности корпорации — усиление и защита своих рыночных позиций от многочисленных сильных конкурентов. Цель рекламной работы — создать впечатление у потребителей об имеющейся дифференциации продукта в зависимости от требований сегментов рынка.

3. СХП «Дикая кошка» (грудный ребенок). Это СХП приносит малый доход, но может превратиться в СХП «Звезда» при дополнительных вложениях. Для такой категории продукта характерны высокие темпы роста рынка и небольшая контролируемая доля рынка.

Складывается ситуация неустойчивости «либо — либо», т.е. либо наращивая усилия, становится СХП «Звездой», либо уходит с рынка. Как правило, для наращивания усилий данному СХП фирмы не хватает своих средств, т.е. занимаемая доля рынка не обеспечивает получения необходимой прибыли. Необходима финансовая поддержка со стороны СХП «Дойная корова».

Основная стратегия — вложение значительных средств в рекламу, выявление рыночных недостатков продукта и улучшение его потребительских свойств с целью создания стабильного гарантированного рынка сбыта и закрепление на нем своих позиций.

4. СХП «Собака». Данное СХП приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано. Для подобных продуктов характерна низкая доля в слаборастущей или стабилизирующейся отрасли. Прибылей нет, а потребность в средствах для поддержания своего положения высока.

Вариант стратегии тот же, что и «собаки на сене» — либо уход с рынка, либо поиск узкоспециализированного сегмента для завоевания в нем лидирующего положения. СХП «Собака» является обузой для фирмы.

На основе анализа кривой жизненного цикла спроса и положения на рынке составляется матрица СХП фирмы (табл. 5.2), которая имеет следующий вид.

Таблица 5.2

Матрица СХП фирмы

		Доля рынка	
		Низкая КДР < 1	Высокая КДР > 1
Темпы развития	Высокие >10%	СХП Дикая кошка	СХП Звезда
	Низкие <10%	СХП Собака	СХП Дойная корова

- ← Типичный путь развития СХП
 ← — Основные направления эффективных финансовых потоков

Такая матрица представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждом СХП:

- СХП «Звезда» следует оберегать и укреплять;
- от СХП «Собака» — по возможности избавляться;
- над СХП «Дойная корова» необходим жесткий контроль за капиталовложениями;
- СХП «Дикая кошка» подлежит специальному анализу и изучению для определения условий, прежде всего средств, при которых оно может превратиться в «Звезду».

Эти наборы решений получили название нормативных стратегий, поскольку они определяют базисные образцы действий. Данная модель помимо наглядности представления стратегических задач предприятия имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СХП. Однако эта модель имеет недостатки:

- она использует только две характеристики;
- имеет малую чувствительность, поскольку значения характеристики только «высокая — низкая».

Для использования матрицы СХП необходимо определить положение на рынке, которое оценивается коэффициентом доли рынка КДР по следующей формуле:

$$\text{КДР (Коэффициент доли рынка)} = \frac{\text{Доля рынка данного СХП}}{\text{Доля рынка крупнейшего конкурента данного СХП}} .$$

При значении КДР > 1 доля рынка оценивается как высокая, при КДР < 1 доля рынка оценивается как низкая.

Производство продукта имеет смысл для корпорации, если обеспечить его переход из СХП «Дикая кошка» в СХП «Звезда», а затем в СХП «Дойная корова».

5.2. Матрица «жизненного цикла»

В матрице, предложенной консультационной фирмой «Артур Д. Лиггл», в качестве критериев выбраны конкурентная и технологическая позиция компании. Конкурентная позиция фирмы определяется относительно контролируемой долей рынка, доступом к источникам сырья, энергетическими и трудовыми ресурсами, источниками финансирования, контролем над каналами распределения, репутацией корпорации. Технологическая позиция фирмы определяется: внутренними параметрами, накопленным научно-техническим потенциалом и внешними параметрами; доступностью лицензий; отношениями с исследовательскими организациями, клиентами, поставщиками как сырьевых ресурсов, так и наукоемких компонентов.

В том случае когда корпорации, обладающие сильными конкурентными и технологическими позициями, концентрируют свои ресурсы на проведении интенсивных НИОКР, корпорации, имеющие сильные конкурентные, но более слабые технологические по-

зии, вынуждены придерживаться стратегии следования за лидером. Матрица «Артур Д. Литтл» дает, т.о. возможность выбора инновационной стратегии корпорации.

Таблица 5.3

Матрица выбора инновационной стратегии

		Технологическая позиция		
		Сильная	Благоприятная	Слабая
Конкурентная позиция	Сильная	Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство	Стратегия следования за лидером	Приобретение другой фирмы
	Благоприятная	Поиск выгодных сфер применения технологии		Рационализация
	Слабая	Организация венчурного капитала	Рационализация	Ликвидация бизнеса

5.3. Модель М. Портера

Генерирование альтернативных стратегий по М. Портеру основывается на следующих параметрах устойчивости предприятия на рынке:

- издержки производства и сбыта продукции;
- незаменимость продукта;
- сфера конкуренции (объем обработки рынка).

Достижение конкурентных преимуществ и укрепление своих позиций предприятие обеспечивает за счет:

- обеспечения более низких издержек на производство и сбыт продукции. Низкие издержки означают способность предприя-

тия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая свой товар на рынке по сложившейся (или меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль;

- обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации, под которой понимается способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т. е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую сумму прибыли;
- выбора диапазона конкуренции (конкуренция на всем рынке или на определенной его части). Предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться развить там свои преимущества. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие, но узкоспециализированные. Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область (к утрате конкурентных позиций).

Для подобных предприятий в целях достижения успеха следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке».

Исходя из этого для укрепления позиций предприятия М. Портер рекомендует использовать одну из трех стратегий, отраженных в матрице (табл. 5.4).

Поле 1. Стратегия дифференцирования

Использование этой стратегии обязывает предприятие создавать продукт, обладающий большей полезностью для потребителя по сравнению с аналогичным продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем.

Предпосылки:

- особый престиж предприятия;
- высокий потенциал для проведения НИОКР;
- совершенный дизайн;
- изготовление и использование материалов самого высокого качества;
- возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества:

- потребители отдадут предпочтение продукту данного предприятия;
- предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры;
- особенности продукта снижают влияние потребителей;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски:

- цена продукта может быть настолько значительной, что потребители, несмотря на верность данной марке, предпочтут продукт других фирм;
- возможно подражание со стороны других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференциацией;
- изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

Поле 2. Стратегия «Лидерство за счет экономии на издержках»

Эта стратегия может быть рекомендована предприятию, обладающему большой долей рынка, наличием конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгим контролем за издержками, возможностью экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества стратегии заключаются в рентабельности предприятия даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки, т.к. низкие затраты создают высокие входные барьеры. При появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты. Низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Матрица конкуренции

		Конкурентные преимущества	
		Оригинальность продукта	Низкие издержки
Сфера конкуренции	Вся отрасль	I. Дифференциация	II. Лидерство за счет экономии на издержках
	Один сегмент рынка	III. Концентрация на сегменте	

Риски стратегии заключаются в следующем:

- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и свести на нет накопленный опыт;
- концентрация на затратах затрудняет своевременное обнаружение изменений требований рынка;
- непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты и могущих привести к сокращению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами.

Поле 3. Стратегия концентрации на сегменте

При этой стратегии предприятие направляет все свои действия на определенный сегмент рынка. Оно может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференциации продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки:

- предприятие должно в большей степени удовлетворять требования потребителей на выбранном сегменте, эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества описаны в предыдущих стратегиях.

Риски:

- различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут с точки

зрения потребителей не соответствовать преимуществам, специфическим для данного сектора (рынка) товара;

- конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

Рекомендации М. Портера по выработке стратегии основаны на том, что предприятие уже имеет определенные конкурентные преимущества, но неясно, как и за счет чего они достигнуты. Модель в целом используется в случае замедления роста и стагнации отраслей.

5.4. Модель «Продукт—рынок»

Матрица «Продукт—Рынок», или матрица стратегического развития применяется для условий растущего рынка и предложена Игорем Ансоффом (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Матрица «Стратегия развития»

		Рынки	
		Имеющиеся	Новые
Продукты	Имеющиеся	I. Сокращение расходов	II. Развитие рынка
	Новые	III. Развитие товара	IV. Диверсификация

Поле I характеризует стратегию «Сокращение расходов», которая показывает направление стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии — стабилизация или расширение рынка. Она используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей — увеличение потребления (через снижение цен, ухудшение качества продукции) и привлечение покупателей

конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен). Подобные стратегии предполагают усиление маркетинговой деятельности предприятия и получили название «Сокращение расходов» или «Обработка рынка».

Поле II включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускаемой продукцией. Возможными путями могут быть сбыт на новых региональных национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле III включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инноваций), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле IV представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускаемыми. Причинами, побудившими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска, а также финансовые выгоды.

Различают три типа стратегий диверсификации.

1. Стратегия горизонтальной диверсификации — производство новой продукции с использованием новой технологии. Новый продукт ориентирован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему. Примером может быть стратегия производства мотоциклов на автопредприятии.

2. Стратегия центрированной диверсификации — производство новой продукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс изготовления старого продукта на этапах до или после него.

Так, например, автотранспортные предприятия, осуществляющие перевозочный процесс, организуют выполнение работ по погрузке и разгрузке, временному хранению грузов и т.п.

3. Стратегия конгломератной диверсификации — это стратегия, обеспечивающая производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, т.к. имеет мало общего с прежними областями деятельности. Так, например, организация производства холодильников на автомобильном или ином металлургическом заводе. Большинство крупных зарубежных концернов — широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегий диверсификации заключается в распылении сил. Поэтому их реализация возможна в крупных организациях, обладающих большим потенциалом.

Указанные альтернативные стратегии неравноценны с точки зрения требуемых расходов и величины риска. Как показали исследования, если расходы на стратегию «Сокращение расходов» составляют 100%, то развитие продукта потребует их рост в 8 раз; развитие рынка — в 4 раза; диверсификация — в 12–16 раз. Вероятность успеха различных стратегий составит для:

- производимого продукта на старом рынке — 50%;
- нового продукта на старом рынке — 33%;
- производимого продукта на новом рынке — 20%;
- нового продукта на новом рынке — 5%.

Основной недостаток такого подхода заключается в том, что стратегии определяются в зависимости от состояния рынка и продукта без учета технологии, положения предприятия в отрасли и т.п.

5.5. Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»

Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы «Маккинзи» и представляет собой развитие выше описанной модели. Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции. Привлекательность рынка оценивается рядом показателей, отражающих перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др.

Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке. Модель имеет вид двухкоординатной матрицы. Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СХП (табл. 5.6).

Таблица 5 6

Матрица «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»

		Относительные преимущества		
		Малые	Средние	Большие
Привлекательность рынка	Высокая			●
	Средняя			
	Низкая	●		

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле — стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле — стратегия извлечения максимальной выгоды; левое верхнее поле — стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле — стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить большую долю рынка. Для СХП, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий.

Оценка привлекательности стратегических хозяйственных подразделений осуществляется по следующей методологии.

В нестабильных условиях рынка перспективы развития СХП целесообразно измерять по нескольким критериям.

1. Для оценки возможного воздействия жизненного цикла необходимо учитывать две фазы, а именно: не пройденную часть текущей фазы и последующую фазу.

2. С целью учета возможного **развития конкуренции** необходимо дать две оценки рентабельности, независимые друг от друга — краткосрочную и долгосрочную.

3. Необходимо также учитывать уровень будущей нестабильности. Практикой выработано несколько различных приемов оценки привлекательности СХП. Один из наиболее распространенных заключается в следующем:

- на первом этапе осуществляется прогноз экономических, социальных, политических и технологических условий для тех СХП, которые интересуют фирму. Для прогноза могут быть использованы наиболее популярные методы, однако наибольшее распространение получил метод разработки сценариев будущих условий;
- на втором этапе производится анализ степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующее СХП, в результате которого определяется мера нестабильности в этом подразделении, причем учитывается проявление нестабильности как через благоприятные тенденции (О), так и неблагоприятные (Т);
- на третьем этапе производится экстраполяция прежних тенденций роста (G) и рентабельности (P);
- на четвертом этапе дается оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса на базе анализа факторов, его определяющих;
- на пятом этапе определяются тенденции роста в ближайшей и далекой перспективе с помощью баллов интенсивности, определяемых по следующей таблице (табл. 5.7);
- на шестом этапе производится коррекция экстраполяции тенденций роста с учетом результатов, полученных на 5-ом этапе;
- на седьмом этапе производится коррекция экстраполяции данных о рентабельности на базе анализа конкурентного давления, определяемого по шкале, приведенной в табл. 5.8;
- на восьмом этапе дается общая оценка привлекательности СХП в будущем с учетом перспектив роста (G), рентабельности (P) и возможного уровня нестабильности (Т/О) по следующей формуле.

$$\text{Привлекательность СХП} = \alpha \times G + \beta \times H + \gamma \times O + \sigma \times T,$$

где $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ — коэффициенты, определяют весомость каждого фактора, причем сумма их значений должна быть равна 1,0.

Как правило, рассчитывают две оценки привлекательности СХП — краткосрочную и долгосрочную.

Таблица 5 7

Оценка изменений в прогнозном росте стратегического хозяйственного подразделения

Параметры	Шкала интенсивности
1. Темпы роста выпускаемой продукции (услуг)	Понижение $\leftarrow \rightarrow$ Повышение
2. Прирост численности потребителей	Понижение $\leftarrow \rightarrow$ Повышение
3. Динамика географического расширения рынка	Расширение $\leftarrow \rightarrow$ Сужение
4. Степень устаревания продукции (услуг)	Снижение $\leftarrow \rightarrow$ Повышение
5. Степень обновления продукции (услуг)	Снижение $\leftarrow \rightarrow$ Повышение
6. Степень обновления технологии	Снижение $\leftarrow \rightarrow$ Повышение
7. Уровень насыщения спроса	Повышение $\leftarrow \rightarrow$ Снижение
8. Государственное регулирование издержек	Ужесточение $\leftarrow \rightarrow$ Ослабевание
9 Государственное регулирование роста	Ужесточение $\leftarrow \rightarrow$ Ослабевание
10. Неблагоприятные факторы для роста рентабельности	Возрастание $\leftarrow \rightarrow$ Уменьшение
11. Благоприятные факторы для роста рентабельности	Уменьшение $\leftarrow \rightarrow$ Возрастание
12. Прочие факторы, оказывающие влияние на СХП	Возрастание $\leftarrow \rightarrow$ Уменьшение

Шкала интенсивности изменений колеблется в интервале от -5 до +5. Если в будущем сохраняются прежние значения характеристики, то отметка остановится на середине шкалы, т.е. ее значение будет равно нулю.

Таблица 5.8

Оценка изменений рентабельности стратегических зон хозяйствования

Параметры	Шкала интенсивности	
	+5	-5
1. Колебания рентабельности	отсутствуют	очень велики
2. Колебания объема продаж	отсутствуют	очень велики
3. Колебания цен	отсутствуют	очень велики
4. Цикличность опроса	отсутствует	очень велика
5. Уровень спроса по отношению к мощностям	очень высокий	очень низкий
6. Характеристика структуры рынка	высокая концентрация	равномерное распределение
7. Стабильность структуры рынка	высокая	низкая
8. Обновление состава продукции	редкое	очень частое
9. Продолжительность жизненных циклов	большая	малая
10. Время разработки новой продукции	длительное	короткое
11. Расходы на НИОКР	крупные	небольшие
12. Затраты, необходимые для доступа на товарный рынок (ухода с него)	высокие	низкие
13. Агрессивность ведущих конкурентов	низкая	очень высокая
14. Конкуренция зарубежных фирм	слабая	очень сильная
15. Конкуренция на рынках ресурсов	слабая	очень сильная
16. Интенсивность торговой рекламы	низкая	очень высокая
17. Послепродажное обслуживание	отсутствует	значительное
18. Степень удовлетворения потребителей	очень высокая	низкая
19. Государственное регулирование конкуренции	отсутствие	очень жесткое
20. Государственное регулирование производства (услуг)	отсутствие	очень жесткое
21. Давление потребителей	слабое	очень сильное

Анализ методов ПА

Построение матриц, позволяющих системно представить производственные возможности корпорации, привлекательность рынков и конкурентоспособность продукции является первоначальным этапом проведения ПА. Аналогичные матрицы строятся и для фирм-конкурентов, что позволяет предвидеть наиболее вероятные направления их деятельности (табл. 5.8). После этого разрабатывается «целевой» портфель стратегий, представляющий собой набор предписаний подразделениям корпорации по каждому продукту. Заключительный этап состоит в проверке финансового баланса портфеля: необходимо, чтобы объем средств, требуемых на разработку «диких кошек» и поддержание «звезд», был обеспечен поступлениями от «дойных коров» и от ликвидации «собак».

Проведение ПА связано с преодолением ряда трудностей, среди которых следует отметить: правильное определение границ и масштабов рынка; различный характер рынков одного и того же продукта; разноречивость оценки перспективности (или ее отсутствия) по критериям разных матриц. Кроме того, все методы ПА предполагают, что предпочтительней вкладывать средства в рынки с высокими темпами роста, что справедливо для долгосрочных мероприятий, но при анализе эффективности по текущим издержкам следует иметь в виду, что сумма этих издержек ниже на рынках.

Главный недостаток указанных моделей — их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени. Тем не менее модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние «портфеля» предприятия, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде и др. При этом используют следующие показатели:

- удельный вес СХП в привлекательных отраслях;
- общая прибыль всех СХП и их доля в ней;
- соотношение «дойных коров», «звезд», «собак» и «диких кошек» в программе предприятия (настоящей и перспективной);
- количество ОСХП, уязвимых с точки зрения конкуренции, и др.

Более сложным методом анализа вариантов стратегического развития, позволяющим получать и более достоверные результаты, является модель оценки влияния стратегии маркетинга на прибыль (PIMS), разработанная компанией «Дженерал электрик» и доработанная сотрудниками гарвардской школы бизнеса и Института исследований маркетинга. Суть методики сводится к расчету множественной регрессии показателей прибыли на инвестированный капитал (RO I) и на движение денежной наличности по различным факторам. RO I рассчитывается как отношение суммы доходов к балансовой стоимости активов.

К факторам, объясняющим изменения RO I и движение денежной наличности, относится все множество показателей, характеризующих развитие рынка, производственные возможности корпорации и конкурента, развитие макроэкономических процессов и т.п.

Результаты расчетов по PIMS представляют собой набор матриц, используемых при ПА, позволяющий оценить возможные варианты развития с различных точек зрения.

PIMS дает возможность вычислить среднестатистический уровень развития отрасли и рынка, провести анализ чувствительности стратегии путем варьирования значения одного или нескольких факторов, решить задачу выбора наилучшей с точки зрения прибыльности комбинации управляемых факторов.

Доведение стратегии до конкретных проектов и программ осуществляется на базе методов выбора проектов.

Процесс отбора проектов состоит из нескольких этапов. Начальный этап — оценка сложившейся ситуации и возможных направлений развития — проводится с использованием метода «мозгового штурма», морфологического анализа.

Следующий этап — экономическая оценка потенциального нововведения — проводится на базе многофакторных балльных моделей. Факторы сгруппированы в группы под названием «Коммерческая привлекательность» и «Ресурсные возможности компании».

Основные позиции, по которым оценивается коммерческая привлекательность, — это динамика потенциальной прибыли, темп роста продаж, конкурентоспособность изделия на различных рынках, реальность модификации продукта в случае освоения его базового варианта конкурентами, вероятность того, что коммерче-

ское освоение данного изобретения изменит облик отрасли, политические, социальные и прочие последствия реализации проекта. Максимальная оценка по каждой позиции — 10 баллов.

К разряду факторов, определяющих ресурсные возможности предприятия, относятся: доступность финансовых средств, достаточность собственной сети сбыта, имеющиеся производственные мощности, прочность научно-технической базы, соответствие сырьевой базы планируемым нововведениям, наличие одаренных менеджеров-новаторов.

Максимальная оценка по факторам «Коммерческая привлекательность» и «Ресурсные возможности компании» — 120 баллов. Практикой установлено, что проекты, не «добирающие» 70 баллов, вряд ли имеют шансы на успех.

Разнообразие методов стратегического планирования, применяемых на разных его этапах, требует обеспечения совместимости результатов, получаемых с их помощью, и разработки единой процедуры проведения стратегического планирования.

6. Стратегии роста предприятия

6.1. Базовые стратегии роста фирмы

Развитие деловой активности фирмы (предприятия) определяется следующими обстоятельствами, а именно: на каком рынке она действует, т.е. освоенный ли это рынок или он является для нее новым) и с каким товаром (видами услуг) она выходит на рынок (товары, которые являются новыми для данного рынка, или нет).

Практикой рыночных отношений разработано несколько базовых направлений, формирующих активность поведения фирм.

1. Расширение активности фирмы (предприятия) «вглубь», т.е. сегментация существующих рынков с целью захвата своей продукцией новых групп потребителей.

2. Расширение активности фирмы (предприятия) «вширь», т.е. диверсификация производства путем выпуска новых видов товаров (изделий) как связанных с основным профилем предприятия, так и не связанных с ним.

3. Расширение активности фирмы «количественно» — рост объемов реализации продукции за счет наращивания объемов производства неизменной номенклатуры товаров для действующего рынка.

4. Расширение активности фирмы «через границы», т.е. обеспечение увеличения выпуска продукции за счет выхода на новые рынки.

Как правило, эти стратегии представляются в виде матрицы, построенной в зависимости от товара и рынка (табл. 6.1).

Для поля А1 характерна стратегия глубокого проникновения («старый» товар — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна тогда, когда рынок еще не насыщен. Конкурентного преимущества фирма может достигнуть за счет снижения издержек производства и цен реализации услуг.

Для поля А2 характерна стратегия расширения рынка («старый» товар — «новый» рынок). При использовании этой стратегии

Матрица базовых стратегий

		Рынок	
		старый	новый
Т о в а р	с т а р ы й	Поле А1 Исчерпывание возможностей рынка и товара	Поле А2 Освоение новых рынков. Новая сегментация рынка
	н о в ы й	Поле Б1 Проникновение в незаполнен- ные ниши с новыми или усо- вершенствованными изделиями	Поле Б2 Диверсификация рынков и изделий

фирма пытается увеличить объемы реализации своих товаров (услуг) на новых рынках или на новых сегментах имеющегося рынка.

Для поля Б1 характерна стратегия разработки товара («новый» товар) — «старый» рынок). Эта стратегия эффективна при создании новых модификаций товара для существующих рынков.

Для поля Б2 характерна стратегия диверсификации («новый» товар — «новый» рынок). Эта стратегия применяется для устранения зависимости фирмы от производства какого-либо определенного товара (услуги) или от какого-то рынка.

Базовые стратегии роста фирмы предопределяют и основные виды стратегии стратегических хозяйственных подразделений, из которых можно выделить три основных вида.

1. Стратегия наступления (атакующая) — стратегия завоевания и расширения рыночной доли.
2. Стратегия обороны — стратегия удержания существующей рыночной доли.
3. Стратегия отступления — стратегия сокращения рыночной доли с целью роста прибыли в результате постепенного ухода с рынка или ликвидации данного бизнеса.

Применение фирмой того или иного вида стратегии СХП определяется положением фирмы на рынке, которое характеризуется

его рыночной долей (в процентах). В зависимости от доли рынка различают следующие положения фирмы и ее стратегии СХП.

1. Лидер (доля на рынке — 40%) чувствует себя уверенно, первым проявляет инициативу в области цен на новые товары. В защиту лидер прибегает к различным действиям:

- «оборона позиции» — лидер создает барьеры (ценовые, лицензионные) на основных направлениях атак конкурентов;
- «фланговая оборона» — лидер выделяет ключевые зоны, выдвинутые укрепленные точки как для активной обороны, так и для контратаки;
- «упреждающая оборона» — лидер организует опережение соперника с использованием особых сигналов, нейтрализующих атаку, например распространяет сведения о предстоящем снижении цен;
- «контрнаступление» — после наступления лидер делает паузу, а затем ударяет в слабое место конкурента, например показывает надежность своего товара и ненадежные узлы продукции конкурента;
- «мобильная оборона» — лидер расширяет свое воздействие за счет разнообразия производства, выявления глубинных потребностей клиентов;
- «сжимающая оборона» — лидер уходит с ослабленных сегментов рынка при одновременном усилении наиболее перспективных.

2. Претендент на лидерство (доля рынка — 30%) ощущает себя уверенно, только если атакует первым. Возможны различные варианты атак:

- «фронтальная атака» ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), требует значительных ресурсов;
- «окружение» — попытка атаковать всю или значительную долю рыночной территории лидера;
- «обход» — переход к производству принципиально новых товаров, освоение новых рынков или осуществление скачка в технологии;
- «атака гориллы» — небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами для деморализации соперника.

3. Последователь или ведомый (доля на рынке — 20%) — эта роль заключается в следовании за лидером на значительном расстоянии, экономя силы и средства.

4. Новичок (окопавшийся в рыночной нише) (доля на рынке — 10%) — с этой роли начинают новички. Это поиск рыночной «ниши» достаточно удовлетворительных размеров и прибыльности.

Стратегии роста могут быть реализованы при помощи:

- расширения объема продаж продукции с целью более полного использования потенциала рынка;
- выхода;
- с новыми продуктами на уже освоенные рынки;
- с уже производимыми продуктами на новые, еще не освоенные рынки;
- диверсификации;
- приобретения новых предприятий;
- выхода с новыми продуктами на новые рынки.

Необходимо отметить, что наименее рискованным является расширение объема продаж уже производимых товаров. Затем идет выход с новыми продуктами на старые рынки и выход со старыми продуктами на новые рынки. Наиболее рискованным является выход с новой продукцией на новый рынок.

Стратегия роста нацелена на использование предоставляемых рынком возможностей. Работа со старым продуктом на старом рынке не требует новых знаний и умений ни в области маркетинга, ни в области технологий. Поэтому стратегия расширения объемов продаж выпускаемого продукта на уже задействованных рынках подвержена минимальному риску.

В то же время эту стратегию сложно реализовывать на уже освоенных рынках, находящихся в стадии зрелости. Связано это с тем, что расширение объемов продаж на зрелых рынках требует отнятия покупателей у конкурентов. Завоевание же верных конкурентам покупателей может потребовать значительных финансовых затрат.

Немногим более рискованным является выход с уже выпускаемым продуктом на новые рынки. Такой выход может потребовать дополнительных финансовых вложений с целью проведения рекламных кампаний и адаптации продукции под новые требования. Выход на

новые рынки требует также значительных маркетинговых исследований, выявляющих новые требования и вкусы потребителей.

Разработка новых продуктов требует помимо значительных финансовых вливаний еще и приобретения лицензий, разрешений на производство и различные виды деятельности. Дополнительные требования к финансовым ресурсам совместно с неизвестной реакцией потребителей на новую продукцию приносят новые риски.

Диверсификация (выход на новые рынки с новыми продуктами) является наиболее рискованным мероприятием при реализации стратегии роста, поскольку здесь риск освоения новой продукции сочетается с риском выхода на новые рынки.

6.2. Стратегии роста малых фирм

Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраивать свою производственную деятельность в зависимости от рыночной ситуации. Основные стратегии поведения малой фирмы представлены в матрице (табл. 6.2).

Таблица 6.2

Основные виды стратегии малой фирмы

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1) Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2) Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4) Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3) Стратегия участия в продукте крупных фирм

Поле 1. Стратегия копирования («ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Для избежания зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это т.н. стратегия Франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

6.3. Особенности стратегии роста средних фирм

Средние фирмы сжаты тисками прессы крупных фирм и жалящими уколами малых. Для их выживания характерны стратегии нишевой специализации. Свою деятельность средние фирмы строят в зависимости от темпов роста рынка и от возможных темпов своего роста (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Матрица стратегий средних фирм

		Темпы роста фирмы	
		умеренные	ускоренные
Темпы роста фирмы	умеренные	(поле 1) стратегия сохранения	(поле 2) стратегия поиска захватчика
	ускоренные	(поле 3) стратегия выхода за рамки ниши	(поле 4) стратегия лидерства в нише

Поле 1 — стратегия сохранения существующего положения. В данной стратегии есть опасность потери ниши из-за изменения потребностей.

Поле 2 — использование этой стратегии продиктовано тем обстоятельством, что у фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках ниши. Средняя фирма начинает искать крупную компанию, которая могла бы поглотить ее, сохранив ее как относительно самостоятельное, автономное производственное подразделение. Использование финансовых ресурсов крупной компании позволяет средней сохранить свое место в нише. Используя эту стратегию, средняя фирма может постоянно менять владельцев, сохраняя свою нишевую специализацию.

Поле 3 — при использовании этой стратегии у фирмы возникают проблемы, связанные как с ростом, так и с потребностью в ресурсах:

- фирма растет так же быстро, как и рыночная ниша;
- фирма должна иметь соответствующие ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Поле 4 — эта стратегия эффективна только тогда, когда рамки рыночной ниши слишком узки для средней фирмы. Фирма, по объему реализации дойдя до границ рыночной ниши, столкнется с конкуренцией более крупных фирм. Для этого «решающего боя» фирма должна накопить соответствующие ресурсы.

6.4. Стратегии роста крупных фирм

Крупные фирмы в отличие от малых имеют более широкие возможности для:

- организации массового стандартизированного производства;
- расширения сферы своей деятельности (диверсификация производства) по направлениям.

В этой связи стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Матрица стратегий роста крупных фирм

		Степень диверсификации		
		низкая	средняя	чрезмерная
Темпы роста	высокие	Поле 1		
	средние		Поле 2	
	низкие			Поле 3

Поле 1 — «Гордые львы» — это стратегия фирм-лидеров в производстве продукции, рост объемов выпуска которой осуществляется высокими темпами, но небольшого ассортимента (например производство бытовой электроники).

Поле 2 — «Могучие слоны» — это стратегия фирм, которые занимают устойчивое положение на рынке и имеют средние темпы роста объемов выпускаемой продукции, но в отличие от вышеприведенных фирм степень диверсификации их производства шире, например, они могут охватывать производство всей электротехники.

Поле 3 — «Неповоротливые бегемоты» — эта стратегия характерна для фирм с высокой степенью диверсификации и невысокими темпами роста выпускаемой продукции, т.е. для фирм, производящих все, вплоть до «гвоздя», собственными силами. Ассортимент выпускаемой продукции таких фирм чрезвычайно широкий от достаточно простых (например бритвы) до уникальных по своей сложности приборов (например прибор для лечения нервов).

6.5. Стратегия глобализации

В дополнение к трем основополагающим стратегиям фирма может реализовать и стратегию глобального бизнеса, по праву относящуюся к основополагающим, — стратегию выхода фирмы на международные рынки.

Как правило, фирма, выходящая на международные рынки, придерживается стратегии роста и рассматривает каждую страну как новый рынок. Тогда глобальная стратегия может рассматриваться в виде следующих типов:

Стратегия глобализации означает, что компания стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения. Согласно данной точки зрения жители всех стран мира желают приобретать одни и те же товары, вести один и тот же образ жизни. Унификация конструкции и дизайна товаров позволяет сэкономить миллионы долларов на разработке новых моделей для каждой страны или региона.

Стратегия глобализации позволяет добиться существенной экономии исключительно усилиями отделов маркетинга.

Мультирегиональная стратегия призвана обеспечить адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, отвергая при этом идею глобального рынка.

Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. Истинную транснациональную стратегию воплотить очень сложно, т.к. достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса, в другой — повышение гибкости в одном из регионов. С другой стороны, многие компании, испытывая в связи с усилением конкуренции потребности в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей.

6.6. Стратегии рынка

В условиях рыночных отношений тактическое планирование, являющееся составной частью стратегического планирования, осуществляется маркетологами предприятия на базе анализа рыночной ситуации и рекомендаций по применению соответствующей стратегии рынка.

Обычно различают шесть основных типов стратегии рынка.

1. Стратегия увеличения рыночной доли. Данная стратегия применяется, если предприятие располагает ресурсами, чтобы поддерживать рост рыночной доли, и способно увеличить ее, осуществляя необходимые инвестиции для производства некоторых специально отобранных видов продукции (стратегических хозяйственных единиц), в частности «диких кошек», потенциально способных стать «звездами». Подобное решение может привести к двум результатам: либо дорогостоящая реализация, либо ожидание реакции конкурентов, за счет которых происходит увеличение рыночной доли.

2. Стратегия сохранения рыночной доли. Тактика такого рода осуществляется главным образом применительно к товарам, входящим в СХП «Звезда» и «Дойная корова». Хотя обычно подобные мероприятия не требуют больших денежных вложений, однако возможны дополнительные затраты при активизации деятельности конкурентов, т.е. для отражения их атак на занятые позиции.

3. Стратегия сбора урожая. Эта стратегия прямо противоположна стратегии расширения рынка. При ее реализации пренебрегают положением на данном секторе рынка с целью высвобождения ресурсов для других видов деятельности или просто с целью

затыкания финансовых «дыр». Это объясняется скорее необходимостью, чем планированием. Данная стратегия направлена на снижение или прекращение расходов на маркетинг, НИОКР или сохранение вложений в сырье.

Это обычная судьба «собаки» или очень вероятный исход для «диких кошек», предположительно лишенных будущего.

4. Стратегия сокращения инвестиций. Данная стратегия направлена на потребителя определенного вида продукции. Это обычная судьба «собак» или непривлекательных «диких кошек», но ее преимущество по сравнению со стратегией «сбор урожая» заключается в немедленной и полной реализации всех активов. Это решение бесповоротно, и «собака» для одного предприятия может стать «дойной коровой» для другого.

5. Стратегия ухода с рынка. Стратегия, использование которой оправдано только в том случае, когда сохранение активности предприятия в данной области угрожает его существованию. Она означает прекращение поставок продукции на обслуживаемый рынок и следовательно, закрытие всех активов, связанных с этой деятельностью. Это может означать отзыв товаров, уже находящихся в местах продажи. Уход практикуется только в тех случаях, когда результаты деятельности столь плохи, что продукция не может быть продана по ценам рынка, что цены не могут быть позитивно изменены или не существует перспектив проникновения на рынок.

6. Стратегия переопределения рынка. Это уклончивая стратегия, состоящая в переоценке обслуживаемого рынка. Товар со слабыми позициями на определенном рынке может оказаться жизнеспособным только на более узком сегменте этого рынка.

6.7. Выбор стратегии

Выбор стратегии рекомендуется осуществлять по мероприятиям ФОСТИС при построении кривых объемов реализации и прибыли, при отработке тактики поведения нового товара на рынке. Произвести оценку рыночной ситуации и уточнить стратегию маркетинга, ответив на следующие вопросы.

1. Где впервые, применительно к стадиям жизненного цикла товара, выпускаемого фирмой, должна появиться торговая прибыль? При анализе этой информации рекомендуется осуществлять построение стратегии массового производства нового товара по кривой прибыли, т.к. в этом случае можно составить среднесрочный (до трех лет) рыночный прогноз.

2. Каковы закономерности роста прибыли фирмы от реализации товара:

- а) темпы роста объема продаж выше, чем темп роста массы прибыли;
- б) темпы роста прибыли и объема продаж совпадают или близки,
- в) темпы роста продаж ниже, чем темп роста массы прибыли.

Указанные различия зависят от размеров текущих затрат на такие составляющие маркетинга, как стимулирование продаж, реклама, выбор каналов сбыта, организации процесса доставки, послепродажного сервисного обслуживания и др.

3. На какой стадии жизненного цикла нового товара прибыль от его реализации достигает своего максимального значения?

При построении маркетинговых стратегий с использованием ценовых инструментов могут быть рассмотрены доводы как качественного, так и количественного порядка в пользу того или иного варианта достижения локального максимума прибыли исходя из анализа поведения конкурентов, готовности освоения выпуска нового товара и т.д.

4. Как снижается прибыль исходя из анализа сложившейся рыночной ситуации и выбранной тактики маркетинга (поддерживающий маркетинг в части взбадривания рынка с использованием ценового механизма или снятие товара с производства, т.е. уход с рынка)?

- Падение массы прибыли осуществляется более высокими темпами, чем падение объемов продаж.
- Снижение темпов прибыли и объемов продаж равны или близки.
- Падение прибыли менее стремительно, чем падение объемов продаж нового товара.

6.8. Оценка стратегии

Оценка целесообразности применения выбранной стратегии является завершающим этапом в процессе разработки стратегий. Эта оценка, как правило, основывается на достаточно полной информации, содержащейся в стратегическом плане развития фирмы, и состоит в определении последствий выбранной стратегии. К настоящему времени практикой пока еще не выработано единого оптимального подхода по принятию стратегических решений в фирме. Так, например, если гибкий подход, основанный на решении отдельных вопросов, вытекающих из текущих, построенных на несколько месяцев вперед планов, может подойти для небольшой фирмы, действующей в быстро меняющихся рыночных условиях, то для крупной фирмы, строящей планы своего развития на много лет вперед, такой подход неприемлем.

Главным критерием оценки является достижение фирмой поставленных целей. Наряду с этой оценкой, поскольку реализация выбранных стратегий осуществляется в условиях риска, необходимо определить его уровень, для чего можно рекомендовать воспользоваться формулой Z-фактора Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 1,2 \times X_1 + 1,44 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + X_5,$$

где X_1 — отношение стоимости оборотных фондов к сумме активов предприятия;

X_2 — отношение нераспределенной прибыли к сумме активов предприятия;

X_3 — отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к сумме активов предприятия;

X_4 — отношение рыночной стоимости уставного капитала (число акций, умноженное на текущую котировку) к бухгалтерской стоимости всех пассивов (заемному капиталу);

X_5 — отношение объема продаж к сумме активов.

Если Z-фактор $\geq 2,99$ — риск провала минимален.

Если Z-фактор $\leq 1,81$ — риск провала высок.

7. Методы роста предприятий (фирм)

Перед предприятиями в период роста и расширения своей деятельности, как правило, встают специфические проблемы, связанные как с выбором метода расширения своей предпринимательской деятельности, так и с выбором стратегии управления временем реализации выбранного метода.

Хотя практикой рыночных отношений выработано достаточно большое разнообразие методов расширения активности предприятий (фирм), однако их можно объединить в четыре основные группы методов развития и расширения деятельности предприятия (фирмы), а именно:

- соединение совместного предприятия (фирмы);
- метод поглощения предприятий;
- метод слияния предприятий;
- метод выкупа предприятия с подзаемом.

Поскольку любая стратегия, обеспечивающая рост предприятия (фирмы), связана с отысканием путей и подходов для привлечения средств, то любой из методов развития и расширения деятельности предприятия (фирмы) представляет собой определенную финансовую сделку, обеспечивающую достижение целей развития предприятия.

7.1. Совместные предприятия

Этот метод роста и расширения активности предприятия (фирмы) на рынке услуг представляет собой финансовую сделку, направленную на создание двумя или более партнерами самостоятельных компаний, получивших название «Совместное предприятие».

Совместное предприятие представляет собой союз двух или более предприятий, компаний, фирм, объединяющихся для достижения взаимовыгодных целей. Как правило, создание такого союза осуществляется за счет вкладов активов двух или большего числа

отдельных фирм (предприятий). Новая, созданная таким путем компания хотя и ведет свою деятельность самостоятельно, но всегда в интересах компаний (предприятий)-собственников активов.

Цели, которые преследуют предприятия-собственники активов, создающие совместное предприятие, могут быть различны, но общей целью создания совместного предприятия является:

- заимствование технологий;
- снижение издержек по производству и реализации продукции (услуг);
- выход на новые отечественные и зарубежные рынки.

Успех от создания совместного предприятия зависит от взаимоотношений партнеров, их соответствия друг другу, разумности ожидаемых перспектив объединения и правильности выбора момента создания союза.

Хотя на практике наибольшее распространение получили совместные предприятия, создаваемые компаниями частного сектора, партнерами которых могут стать университеты или другие некоммерческие предприятия и организации, а также представители общественных организаций, однако следует отметить и другие формы совместных предприятий:

- совместные предприятия с равноправным контролем;
- совместные предприятия с преимущественным контролем одного из партнеров;
- самостоятельные совместные предприятия;
- стратегические альянсы;
- союзы в виде соглашений об исследованиях и разработках.

1. СП с равноправным контролем обладают известной автономией и хозяйственной самостоятельностью. Предприятия-учредители не играют активной роли в управлении новым предприятием.

2. СП с преимущественным контролем одного из партнеров лишены самостоятельности, сильная родительская компания создает целую сеть таких предприятий, осуществляя по отношению к ним роль центрального координатора. В этом случае интерес объединяющихся компаний проявляется в *участии в капитале*, т.е. владении одной формой части капитала другой фирмы.

Наиболее развитой формой участия в капитале является холдинг.

Холдинг — это компания, которая является держателем определенного количества акций других компаний.

Интеграция компаний в составе холдинга осуществляется двумя способами, а именно: вертикальной и горизонтальной интеграциями.

Под вертикальной интеграцией понимается стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет ее расширения путем добавления к ней новых структур. В этой ситуации головная компания интегрирует в рамках холдинга как фирмы-поставщики, так и фирмы-клиенты, т.е. объединяются фирмы, входящие в состав технологической цепочки. Таким образом большая часть внешних сделок превращается во внутрифирменные, в результате чего участники холдинга получают элементарную гарантию постоянных и стабильных поставок сырья, капитала, рабочей силы, а также регулируются затраты, связанные с приобретением ресурсов.

Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. *Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции* выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (подсистемами распределения и продаж).

Горизонтальная интеграция — происходит объединение фирм, не связанных единой технологической цепочкой «поставщик — потребитель». Часто виды деятельности в рамках горизонтальной интеграции носят близкий, смежный характер. Широкое распространение интеграция получила в финансовой сфере. В рамках единого холдинга могут быть объединены банки, страховая компания, компания по операциям с недвижимостью, инвестиционная компания и связанные с ними промышленные и прочие предприятия, консалтинговые фирмы и т.д.

Объединение в холдинг происходит вокруг крупного банка, т.е. формируется т.н. *банковский холдинг*.

С позиций степени интеграции деловых единиц, входящих в холдинговую систему, холдинговая система может быть:

- активной (активный холдинг), когда одна фирма объединяет контрольные пакеты акций других фирм с целью управления предприятиями, входящими в холдинг;
- пассивной (пассивный холдинг), когда создается чисто финансовая организация для перераспределения денежных средств, получаемых в рамках группы;
- перекрестной (перекрестный холдинг), когда компании, входящие в холдинг, осуществляют перекрестное владение акциями друг друга. В этом случае специальной холдинговой компании не создается, однако выделяется в холдинговой группе общепризнанный центр (лидер), который осуществляет управленческий контроль над компаниями.

Перекрестный холдинг — одна из наиболее гибких форм участия в капитале.

3. Самостоятельные СП — объединение в совместное предприятие осуществляется при главном упоре на само предприятие, а не на фирмы-учредители. При создании такого предприятия возникает очень много сложностей, обусловленных следующим:

- партнерам бывает очень трудно договориться между собой о долевом участии в новом предприятии;
- вновь созданное предприятие может помешать фирмам-учредителям вести самостоятельные действия в конкретной рыночной нише;
- задержка во времени при создании такого СП может сделать бессмысленным сам факт его создания;
- учредителям необходимо четко представлять цель создания СП и не возлагать на него чересчур радужные надежды.

Соглашения об исследованиях и разработках

Организация финансирования исследований и разработок может принимать несколько различных форм:

- ограничение партнерства;
- совместные предприятия в виде корпораций;
- партнерства;
- участие правительства;
- соглашения с зарубежными фирмами.

Во многих случаях все эти формы используются для финансового обеспечения развития компаний. У небольших открытых компаний, отличающихся наиболее быстрым ростом, в среднем примерно 10% общего объема продаж связано с исследованиями и разработками. Поэтому значительная часть бизнеса в этой сфере может финансироваться через соглашения об исследованиях и разработках.

Особое место в соглашениях данной формы отводится соглашениям с зарубежными фирмами.

Развитие международного коммерческого оборота требует не только проникновения на новые рынки, но и ведет к усложнению гражданско-правовых форм коммерческого взаимодействия сторон договора, на основе которого строятся соглашения с зарубежными фирмами. Одним из таких договоров, получивших наибольшее распространение на практике, является соглашение о франчайзинге (franchising).

Выделяются следующие способы реализации договорных отношений, использующих в своей основе отношения франчайзинга: прямой франчайзинг, франчайзинг через филиал или дочернее предприятие, соглашения о продвижении в данной отрасли, мастер-соглашение о франчайзинге, франчайзинг через совместное предприятие.

По соглашениям о прямом франчайзинге сам правообладатель предоставляет соответствующие права отдельным пользователям в зарубежных странах. Поскольку договор носит характер международного коммерческого контракта, возникает вопрос о передаче прав интеллектуальной и промышленной собственности, в частности регистрации в стране пользователя прав на товарный знак, принадлежащих правообладателю, и защиты этих прав. В силу территориального характера принадлежности передаваемых прав правообладатели обычно стремятся предусматривать в договоре применение права и юрисдикции именно их государства, что дает им большую уверенность в возможности защиты при возникновении споров.

Франчайзинг через филиал или дочернее предприятие — это два метода, используемых порознь или одновременно. Выбор той или иной формы зависит от налогового режима, особенностей права того государства, в котором открываются такой филиал или дочернее предприятие, а также от иных коммерческих и юридических факторов.

Соглашение о продвижении товаров и услуг в данной отрасли имеет целью предоставление другой стороне права на открытие значительного числа торговых точек в определенное время на согласованной территории (классические соглашения о продвижении); оно может быть реализовано также в виде соглашения, предоставляющего другой стороне право на создание в определенное время на согласованной территории комбинации таких торговых точек (что ближе к агентскому или дистрибьюторскому соглашению) и открытие франчайзинговых торговых точек (ближе к мастер-соглашениям).

Мастер-соглашение о франчайзинге является наиболее распространенным типом соглашений данного рода. По такому соглашению правообладатель предоставляет в другой стране пользователю исключительное право на согласованной территории на открытие торговых точек и/или предоставляет пользователю право на франшизу. При этом заключаются два соглашения: договор мастер-франчайзинга между правообладателем и исключительным пользователем (*master-franchise agreement*) и договор купли-продажи товаров. Правообладатель передает все права и обязанности исключительному пользователю, который принимает на себя обязательство реализации внутренних соглашений по продвижению товара и созданию товаропроизводящей сети в своей стране. Договор мастер-франчайзинга включает предоставление исключительных прав, в нем определяется исключительная или неисключительная территория, место расположения торговых точек, в которых происходит реализация соглашения, объем прав пользователя на использование прав правообладателя на интеллектуальную и промышленную собственность. Вознаграждение состоит обычно из двух частей: первоначального платежа, исчисляемого из стоимости представляемых правообладателем услуг, а также последующих платежей в виде роялти.

Франчайзинг позволяет достичь большей эффективности в реализации хозяйственных и прежде всего внешнеэкономических отношений. Именно через франчайзинговую сеть в США две трети товаров достигают конечного потребителя; по объему франчайзинговых соглашений Франция превосходит в Европе Великобританию, Германию и Нидерланды, а в целом в мире — находится на том же уровне,

что Япония и Канада. В странах Европейского Союза число право-пользователей по договорам франчайзинга составляло на 1992 г. 85 тыс., а в настоящее время — более 100 тыс.

К достоинствам франчайзинга можно отнести следующее: сохраняя свою независимость, франшизи может использовать широко известный товарный знак или вывеску франшизора, его опыт коммерческой деятельности. Даже при минимальных капиталовложениях франшизи сразу же получает доступ к ноу-хау, ему оказывается техническое содействие, предлагаются советы в сфере менеджмента или производства.

Совместные предприятия и стратегические альянсы

Под образованием совместного предприятия понимается создание новой компании за счет вкладов активов двух или большего числа отдельных фирм. Новая компания ведет свою деятельность самостоятельно, но в интересах компаний-собственников активов.

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или сборку конечной продукции. Стратегические альянсы являются для фирм одной и той же отрасли, но расположенных в разных странах, средством конкурентной борьбы на мировом рынке при сохранении их независимости.

Компании вступают в альянсы по нескольким стратегически важным соображениям. Три наиболее важными из них являются:

- достижение экономии на масштабах производства или маркетинга;
- ликвидация пробелов в знаниях по технике и производству;
- получение доступа на новые рынки.

Объединив усилия в производстве компонентов, сборке и продвижении своей продукции, союзники могут научиться многому друг у друга, осуществляя совместные исследования, обмениваясь ноу-хау и изучая производственные процессы друг друга. Кроме того, альянсы оказывают влияние на конкуренцию, т.к. объединив-

шиеся компании могут направить свои усилия против общих конкурентов, а не друг против друга.

Стратегические альянсы связывают две или более компаний, объединившихся для достижения конкретных, но возможно, различных целей. Стратегические альянсы различаются по степени контроля над собственностью — от полного до ограниченного условиями контракта.

Стратегические альянсы заключаются между самыми непримиримыми конкурентами, превращая тем самым рынок из «дикого» в цивилизованный, а свои отношения из конкурентных в партнерские. Такие альянсы с участием крупных «игроков» не только свидетельствуют о лихорадочной деятельности, но и предоставляют благоприятные возможности малым компаниям, которые ищут средства для финансового обеспечения своего развития.

Малые компании, продукция которых занимает узкие рыночные ниши, могут обеспечить относительно более высокий доход по сравнению с их крупными собратьями, которые зачастую не столь оперативно реагируют на появление новых рынков и продуктов.

7.2. Слияние и поглощение

Пути слияния компаний

Слияния различных компаний могут происходить различными путями:

- присоединение поглощаемой компании к поглощающей;
- консолидация, т.е. объединение двух или более компаний с созданием нового юридического лица;
- образование холдинга — приобретение пакетов акций других компаний с целью контроля над последними.

Слияния и поглощения могут быть:

- вертикальными, т.е. компания комбинируется с потребителем или поставщиком;
- горизонтальными — объединение одинаковых видов бизнеса с целью повышения контроля над рынком;
- конгломерационными — объединение различных видов бизнеса с целью диверсификации.

Последний вид слияния и поглощения, как правило, наименее эффективен из-за трудностей в управлении разнородными подсистемами. На практику слияний и поглощений оказывает существенное влияние законодательная среда и прежде всего антимонопольное законодательство.

В России приобретение крупного пакета акций какого-либо эмитента покупатель должен согласовать с Государственным комитетом по антимонопольной политике. Кроме того, он обязан сделать сообщение в печатном органе о своих намерениях и выполнить еще ряд действий по отношению к компании и ее акционерам.

Ограничения, касающиеся приобретения крупных пакетов акций, крупных сделок, реорганизаций (к которым относятся слияния и присоединения) изложены в законе «Об акционерных обществах».

Кроме того, действующим законодательством запрещены виды слияний и присоединений, а также имеются существенные ограничения на образование холдингов.

Указанные обстоятельства следует учитывать так же, как и целый комплекс факторов, относящихся непосредственно к объекту поглощения.

Эффект от слияний и поглощений

Эффект от слияний и поглощений может возникнуть в результате:

- диверсификации, т.е. снижения риска путем объединения компаний различного профиля деятельности;
- синергизма, т.е. системного эффекта, состоящего в том, что свойства системы в целом превосходят простую сумму свойств ее отдельных элементов;
- замещения, которое выражается в том, что легче приобрести контроль за уже имеющимся предприятием, чем строить новое;
- дополнения, при котором система (поглощающее предприятие) восполняет путем слияния (поглощения) недостающие элементы, например квалифицированные управленческие кадры и т.п.;
- улучшения финансового положения, которое может быть достигнуто в результате изменения структуры капитала, доходности активов, повышения рыночной стоимости акций и получения льгот по налогообложению.

Факторы, учитываемые при слияниях и поглощениях предприятий, можно условно подразделить на три группы.

I группа факторов — законодательная и макроэкономическая среда — включает в себя:

- налогообложение до и после слияния (налоговые кредиты, изменение налогооблагаемой базы и т.п.);
- политическое положение: его стабильность, приемлемость для организации бизнеса, механизм взаимодействия бизнеса и органов государственной власти;
- уровень конкуренции и антимонопольное законодательство;
- отраслевые факторы.

II группа факторов — уровень организации и управления:

- качество и динамичность (гибкость) системы управления;
- рыночная позиция поглощаемой (поглощающей) фирмы;
- состояние ресурсов производства, наличие технологических линий, технический уровень, обеспеченность трудовыми ресурсами и трудовые отношения.

III группа факторов — финансовое состояние поглощаемой компании:

- уровень рентабельности продаж и капитала;
- финансовое положение (качество роста и качество прибыли);
- страховые гарантии на активы фирмы.

Ключевым вопросом оценки целесообразности слияний и поглощений является определение стоимости фирмы. Например, может быть оценена стоимость поглощаемой фирмы исходя из максимальной цены, которую можно предложить за контроль над ней. Если приобретение фирмы требует меньше инвестиций, то ее покупают, если нет, от сделки отказываются.

7.2.1. Метод поглощения

Метод поглощения — это такая финансовая сделка, при которой осуществляется покупка одной компанией другой компании или части компании т.о., что приобретаемая организация полностью поглощается приобретающей ее компанией, и она перестает, соответственно, существовать как самостоятельная единица.

Процесс поглощения включает проведение обязательной оценки компании-кандидата на поглощение, структурирование конечной финансовой сделки, а также составление окончательного соглашения. Акт приобретения предприятия подразумевает гораздо больше, чем простое достижение согласия приобретаемой фирмы относительно цены, предложенной предпринимателем.

Оценка фирмы осуществляется на основе анализа финансовых показателей компании, ее товарного ассортимента, научно-исследовательской, маркетинговой, производственной и управленческой деятельности. Если фирма-кандидат на поглощение отвечает требованиям поглощающей ее компании, то переходят к структурированию сделки, т.е. определению условий поглощения.

Ключевые факторы оценки фирмы включают:

- единоначалие в управлении;
- слабые внутрикорпорационные связи;
- малое количество используемых методов управления;
- недостаточный финансовый контроль;
- избыток заемных средств — дефицит капитала;
- вариации и плохо подготовленные финансовые отчеты;
- рост продаж, осуществляемый только за счет прибыльных товаров и услуг;
- устаревшие и плохо управляемые запасы;
- устаревание дебиторской задолженности;
- отсутствие смены продукции и клиентов.

Существует много различных способов поглощения фирмы, каждый из которых характеризуется четко выраженным набором преимуществ как для продавца, так и для покупателя. Структура сделки включает в себя в качестве показателей такие элементы, как основные средства, форму и сроки платежа. Например, все активы фирмы или их часть могут быть приобретены другой компанией, которая в качестве оплаты предлагает наличные векселя, акции или трудовой контракт. Срок данного платежа может быть установлен сразу после поглощения либо в течение одного года, либо на протяжении нескольких лет.

Наибольшее распространение получили два способа поглощения — это прямая покупка фирмы, т.е. покупка всего пакета акций

или активов предпринимателем, и второй способ — это постепенный выкуп активов.

При первом способе покупки предприниматель получает средства на приобретение компании от внешнего кредитора либо самого продавца. Средства возвращаются в течение определенного периода времени из прибыли компании, образуемой в результате ее деятельности. Это относительно простая и понятная операция, но она имеет свои негативные стороны, т.к. зачастую приводит к приросту стоимости долгосрочных капитальных активов для продавца, с одной стороны, и к двойному налогообложению средств, используемых для оплаты займа на приобретение компании — с другой.

Второй метод лишен указанных недостатков. При этом методе предприниматель на первом этапе покупает небольшую часть фирмы, например 20–30% компании за наличные, а оставшаяся часть компании обменивается на долгосрочный вексель, который оплачивается в течение определенного периода времени из прибыли, получаемой от приобретаемой компании. Такой способ обеспечивает большие налоговые преимущества как продавцу, так и покупателю.

Реализация указанных способов поглощения на практику может осуществляться по нескольким формам.

Одна из форм поглощений, получившая в последнее время широкое распространение — это «враждебные» поглощения корпораций. Есть три ситуации, когда «враждебные» поглощения становятся возможными:

- 1) стоимость акций корпорации оказалась заниженной и не соответствует реальным результатам ее деятельности;
- 2) низкая доля заемных средств в структуре капитала корпорации, что позволяет предпринимателям-поглотителям использовать ее же собственные активы для финансирования поглощения;
- 3) значительная доля акций корпорации принадлежит институциональным инвесторам, например инвестиционным компаниям, учреждениям-вкладчикам (пенсионным фондам) и т.п.

Поскольку основная цель таких инвесторов — получить быструю прибыль, они нередко голосуют в пользу акций и повышения их стоимости.

Самый эффективный метод поглощения корпорации — это закупка ее «макулатуры», т.е. облигаций с высокой степенью риска, имеющих низкий рейтинг кредитоспособности заемщиков, носящих спекулятивный характер и используемых в основном только для инвестирования.

Фирма-налетчик приобретает незначительное число акций (5–10%); верящие в успех сделки банкиры предоставляют ему необходимую сумму кредита фактически «ни подо что», а затем фирма-налетчик предлагает держателям акций продать свои акции по цене, намного превышающей рыночную, за наличные, т.о. акционеры получают возможность продать свои акции по реальной, а не по заниженной цене. Те же из акционеров, кто откажется, рискуют остаться в проигрыше, т.к. если налетчик скупил 51% акций (что весьма вероятно), то более половины стоимости компании будет покрывать «макулатура», т.е. долги, сделанные для покупки ее собственных акций, и цена оставшихся 49% акций снизится.

Другой путь захвата — это контроль над корпорацией, т.н. битва за доверенности (т.е. необходимо заручиться доверенностями рядовых акционеров на голосование по принадлежащим им акциям). Этот вариант возможен, когда большинство акционеров недовольно курсом руководства. В результате фирма-поглотитель получает в новом совете директоров большинство и тем самым контроль над поглощаемой корпорацией.

7.2.2. Метод слияния

Слияние — это также одна из коммерческих сделок. Эта операция включает переговоры двух или более компаний, в результате которых остается одна компания. По своей сути слияние до такой степени сходно с поглощением, что временами эти два термина становятся взаимозаменяемыми. Однако между слиянием и поглощением существуют различия. Если при поглощении более крупная компания отыскивает на рынке кандидата на поглощение — более слабую компанию, то при слиянии две и более компании определяют целесообразность такой сделки на равноправных условиях, причем инициатива может принадлежать более слабой фирме. В США за последние годы наблюдалось до 3 тыс. сделок по слиянию и поглощению в год.

Возникает вопрос: зачем предпринимателю прибегать к слиянию? Мотивы слияния могут быть самыми разнообразными — это и выживание, и защита от более крупных компаний, и диверсификация, и стремление к росту. Существуют как оборонительные, так и атакующие стратегии слияния. Если в компании возникают проблемы, связанные с техническим устареванием, потерей рынка или источников сырья, ухудшением структуры капитала, то слияние может стать, пожалуй, единственным способом выжить. Слияние может также защитить от вторжения на рынок нового конкурента, от опережения и нововведений или от нежелательного захвата. Кроме того, более наступательное по своей сути слияние может



Рис. 7.1. Мотивы слияния

способствовать значительно большей диверсификации, а также увеличению доли рынка, развитию технологии, укреплению финансовой мощи и повышению качества управления компании.

7.3. Выкуп с подзаемом

Выкуп с подзаемом — одна из финансовых сделок, приобретающая большую популярность. Данная сделка преследует своей целью слияние, когда активы приобретаемой компании используются в качестве обеспечения для финансирования сделки. Предприниматель может осуществить выкуп, используя активы компании в качестве залога займа для финансирования операции, либо заранее договариваясь продать часть активов приобретаемой компании третьему лицу сразу после завершения сделки.

При этой финансовой сделке основной капитал приобретаемой компании, по сути дела, выступает в качестве своего рода «рычага», т.е. дает возможность предпринимателю занять достаточное количество денег, чтобы получить дополнительную сумму денег, необходимую для совершения сделки. За рубежом при совершении данной сделки зачастую дополнительные средства представляют собой сочетание денежных средств предпринимателя и венчурного капиталиста. Венчурных капиталистов привлекает в этих сделках, несмотря на относительно невысокую прибыльность, (около 30% на вложенный капитал) высокая вероятность успеха при хорошо подготовленной операции.

Минимальной степенью риска обладает такой выкуп с подзаемом, который не сопровождается никакими изменениями в руководстве выкупаемой компании. В этом случае отпадает необходимость в приобретении навыков управления выкупленной компанией, т.к. прежнее руководство достаточно полно осведомлено о сильных и слабых сторонах компании и знает ее скрытые проблемы.

В случае необходимости обновления состава руководства выкупленной компании степень риска может быть снижена путем подбора новых членов руководства из числа специалистов, хорошо себя зарекомендовавших в аналогичной сфере деятельности.

Выкуп с подзаемом предоставляет менеджеру прекрасную возможность стать предпринимателем (руководителем выкупленной компании). Замена прежнего руководителя может быть быстро осуществлена, если «материнская» компания предоставит займы новому предпринимателю необходимую сумму денег на определенный срок, обычно на срок не менее 5 лет.

В условиях роста компании финансовая сделка — выкуп с подзаемом — предоставляет предпринимателю хорошую возможность для дальнейшего развития компании за счет расширения внутренних мощностей, выпуска новых продуктов или услуг, создания новых производственных линий или за счет выхода на новые рынки сбыта.

7.4. Резюме

Предпринимателям (руководителям фирм), которые ставят перед собой задачу расширения компании, следует приобрести навыки в управлении своим временем и в искусстве ведения переговоров.

Эффективность управления временем обеспечивает рост производительности труда, снижает напряжение, обеспечивает получение удовлетворения от своей работы и дает возможность укрепить здоровье.

Достижение эффективного управления временем базируется на анализе рациональности его использования и разработке эффективных методов решения повседневных задач, применяя приоритетное планирование и делегирование ответственности подчиненным.

Все многообразие управленческой деятельности с точки зрения реакции руководителя на возникающие в процессе работы ситуации можно свести к двум видам.

- руководитель предвидит и управляет ситуацией;
- руководитель только реагирует на ситуацию.

Таким образом, управление может быть направленным на ликвидацию причин появления проблем, т.е. быть «опережающим» управлением или направленным на ликвидацию последствий появления проблемы, т.е. управлением по «дефициту».

В управлении дефицит времени или ресурсов отражается на результатах хозяйственной деятельности и в первую очередь на экономичности и производительности труда. «Отражающее» управление, наоборот, строится по принципу предотвращения дефицита.

Несмотря на очевидность явного преимущества «опережающего» управления, пока еще велик удельный вес управленческих решений, принимаемых уже после того, как проблема проявила себя.

Безусловно, было бы неверно полагать, что все руководители — противники «опережающего» управления. Управлять по «дефициту» их заставляет целый ряд факторов, среди которых целесообразно выделить:

- условия работы;
- стиль и методы руководства;
- методы подготовки принятия решения.

Под условиями работы понимаются те социальные и материальные интересы, которые побуждают каждую фирму или компанию, каждого их конкретного работника к творческой, инициативной, более эффективной работе.

Стиль и методы управления являются наиболее консервативными элементами при внедрении любого нововведения. Это связано с необходимостью изменения поведения человека, его привычек и даже характера. Переход к принципам «опережающего» управления с применением ПЭВМ потребует новых элементов стиля и методов руководства.

Если первые два фактора в большей мере являются условиями перехода к прогрессивным методам управления, то технология принятия управленческих решений выполняет роль материальной основы. В общем случае можно условно выделить два типа управленческих решений:

- программируемые;
- проблемные.

Указанные типы представлены на рис. 7.2.

Проблемные решения по мере повторяемости могут переходить в программируемые, стандартные, и наоборот. Соотношение программируемых и проблемных решений зависит от степени неопределенности условий, в которых работают компании, фирмы и предприятия.

В перспективном «опережающем» управлении объектом является планирование нововведений и, как частный случай, устранение причин регулярно повторяющихся отклонений производства. Стадиями перспективного «опережающего» управления могут быть:

- поиск причин отклонения,
- выработка альтернативных вариантов решения проблемы с оценкой достижения целей и риска реализации,
- разработка мероприятий по реализации решений с учетом возможных отклонений, подготовки ресурсов для их предотвращения или уменьшения последствий.



Рис. 7.2.

Как правило, этот тип управленческих решений трудно формализовать, и здесь применяются логические методы подготовки решений и анализа проблем, основанных на принципах системного подхода.

Текущее «опережающее» управление характеризуется поддержанием параметров производственного процесса в рамках допустимых отклонений. Для этого должны быть определены пределы отклонений по всем ресурсам и контрольные точки перехода к ситуационному управлению по ликвидации отклонений. Принцип ситуационного управления заключается в определении логической схемы и последовательности пересмотра и анализа информации, помогающей принять наиболее правильное решение, которое бы позволило свести к минимуму потери или предотвратить нежелательные отклонения

Эффективное использование времени является одним из основных средств повышения эффективности работы компании, фирмы

или организации и включает в себя правила и приемы ведения переговоров. При подготовке к переговорам нужно всегда помнить о существовании различных типов переговоров.

Переговоры о сотрудничестве, о заключении интегрального соглашения объединенного типа, переговоры, направленные на принятие рационального решения для совместного разрешения общей проблемы, и в этом случае все довольно просто, а именно: необходимо определить с точки зрения обеих сторон альтернативные решения, определяющие наилучший вариант такого соглашения.

При конкурентных переговорах применяется техника отдельных соглашений, и противоречивые цели партнеров значительно осложняют процесс переговоров. Предприниматель должен по возможности как можно больше выяснить о сопернике. Конкретные приемы, применяемые при этом процессе, могут включать:

- изучение наименее искушенного члена команды противника;
- преувеличение нетерпения в принятии решения;
- смену требований или подходов.

Хотя воздействие на противоположную сторону с целью добиться от нее благоприятных решений является ключевым моментом ряда стратегий, чаще всего наилучшей стратегией оказываются честные переговоры.

При подходе к любым переговорам предприниматель должен выполнить следующие восемь шагов:

- подготовку,
- обсуждение;
- заявление;
- предложение,
- реакцию;
- выработку условий;
- завершение,
- достижение соглашения.

Умение вести переговоры необходимо в процессе расширения деятельности фирмы, осуществляемого в результате различных финансовых сделок, будь то образование совместных предприятий, поглощение, слияние или выкуп с подзаемом.

8. Стратегии стабилизации и поддержания

8.1. Стратегия стабилизации

Стратегия стабилизации или стратегия паузы предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестоко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса.

К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания администрации компании на интеграции стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

8.2. Стратегия поддержания

Стратегия поддержания направлена на сохранение стабильности. Достигается она за счет улучшения качества, сервиса и цены товаров в той мере, которая необходима для сохранения объема продаж или доли рынка. Эта стратегия не уступает своих позиций, но и не улучшает. Отсутствие ориентации на улучшение позиций не позволяет назвать стратегию поддержания конструктивной, ориентированной на будущее.

Стратегия поддержания является малорискованной, т.к. она ориентирована на уже выпускаемую продукцию и уже освоенные рынки.

Стратегия поддержания сводится к:

- периодическому инвестированию в тот или иной ресурс;
- управлению портфелями продукции и компетенции,
- адаптации к изменениям окружающей среды.

Инвестирование в тот или иной ресурс проводится на минимальном уровне, необходимом для поддержания конкурентоспособности продукции и уровня цен

Управление портфелями продукции и компетенции основывается на выборе наиболее рентабельных сегментов рынка, имеющих минимальный риск. Затем производится фокусировка инвестиций на эти сегменты.

Адаптация к изменениям окружающей среды основана на поиске возможностей, в особенности для роста. Если сегмент рынка бесперспективен, то следует рассмотреть альтернативу — стратегию ухода.

9. Стратегии сокращения деятельности предприятия

Стратегия сокращения используется, когда выживание фирмы находится под угрозой.

Ее разновидности:

- стратегия разворота;
- стратегия отделения;
- стратегия ликвидации;
- стратегии восстановления и реструктуризации.

Стратегии сокращения, как правило, предполагают проведение мероприятий, направленных на оздоровление финансового положения предприятия как составной части управления кризисным состоянием и банкротством. При этом предполагается наличие целевого выбора наиболее эффективных средств, стратегий и тактики. Изучение опыта преодоления кризисных ситуаций многих предприятий позволяет сформулировать некоторые общие, обязательные для каждого предприятия процедуры.

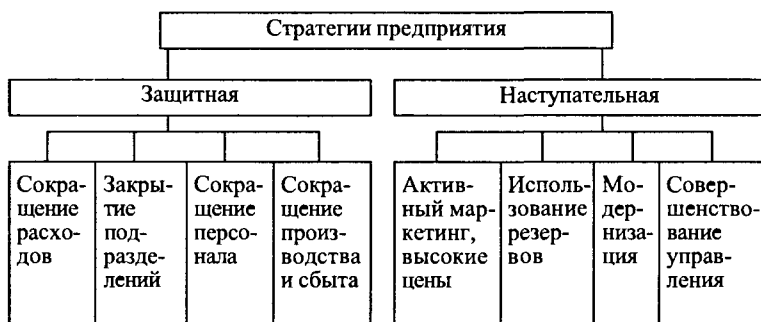


Рис. 9.1. Управление кризисными ситуациями предприятия

По характеру этих мероприятий можно выделить два наиболее распространенных вида стратегий, позволяющих преодолеть

кризисную ситуацию. Первая из них получила название *защитной*, поскольку основана на проведении сберегающих мероприятий, основой которых является сокращение всех расходов, связанных с производством и сбытом, содержанием основных фондов и персонала, что ведет к сокращению производства в целом. Такая стратегия применяется, как правило, при очень неблагоприятных стечениях обстоятельств рыночной ситуации.

Однако подобная стратегия защиты, если она и может оказаться эффективной для отдельных предприятий, ожидающих оживления деловой активности и благоприятной рыночной конъюнктуры, неприемлема для подавляющей части предприятий. Очевидно, что при массовом применении защитной стратегии большинством предприятий ситуация еще больше ухудшится, что приведет к еще более глубокому кризису национальной экономики, а не к финансовому благополучию применяющих ее предприятий. Защитная стратегия предприятия ограничивается, как правило, применением соответствующих оперативных мероприятий, среди которых следует отметить: устранение убытков, сокращение расходов, выявление внутренних резервов, кадровые перестановки, укрепление дисциплины, попытку улаживания дел с кредиторами (отсрочку долгов) и с поставщиками и другие мероприятия.

Наиболее эффективна *наступательная* стратегическая тактика, для которой характерно применение не столько оперативных, сколько стратегических мероприятий. В этом случае наряду с экономными, ресурсосберегающими мероприятиями проводятся активный маркетинг, изучение и завоевание новых рынков сбыта, политика более высоких цен, увеличение расходов на совершенствование производства за счет его модернизации, обновления основных фондов, внедрения перспективных технологий.

9.1. Стратегия разворота

Стратегия разворота в условиях неэффективной работы означает отказ от производства нерентабельной продукции, излишней рабочей силы и поиск более эффективных путей использования

ресурсов. Если она дает положительный результат, то в дальнейшем фирма переходит на стратегию роста.

Стратегия разворота — это своего рода стратегия экономии, используя которую, предприятие фокусирует свое внимание на сокращении масштабов диверсификации и уменьшении количества направлений видов деятельности предприятия.

Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления деятельности бизнеса; производит всеобщее сокращение штатов и расходов.

Обычно она применяется в тех случаях, когда руководство предприятия концентрирует усилия на ключевых направлениях. Осуществление этой стратегии сопровождается избавлением от низкодоходных направлений или от направлений, не соответствующих стратегическим целям развития предприятия. Принятие таких решений высвобождает средства, которые могут быть использованы для сокращения задолженности или для поддержания дальнейшего развития предприятия.

Стратегия разворота используется для обеспечения роста доли рынка предприятия на других, более перспективных направлениях за счет высвобождения ресурсов в результате ухода с увядающих сегментов рынка.

Изменение миссии и видения может вызвать непонимание персонала. Непонимание причин изменения видения и миссии, особенно если они до этого способствовали успеху, может привести к сопротивлению изменениям.

Ликвидация ресурсов и ряда навыков и умений делает невозможным их использование в дальнейшем. При этом происходит потеря не только синергетических эффектов, но и ряда возможностей в будущем.

9.2. Стратегия отделения

Стратегия отделения — продажа неэффективных СХЕ. Эту стратегию также называют стратегией уменьшения в размерах. На прак-

тике при ее реализации осуществляется отказ от владения, т.е. продажа бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль.

Эта стратегия предполагает продажу активов предприятия. Стратегия продаж активов, сокращения деятельности применяется в тех случаях, когда движение наличности требует особого внимания и когда наиболее приемлемым путем генерирования наличных средств являются:

- продажа части активов фирмы (оборудования, материально-технических запасов, дочерних компаний и т.п.);
- сокращение деятельности (закрытие и продажа старых предприятий, сокращение численности работающих, уход с отдельных рынков и т.д.).

Иногда фирмы, находящиеся в кризисном состоянии, продают свои активы с целью накопления фондов для сохранения и укрепления оставшихся у фирмы направлений деятельности. В этих случаях освобождаются от активов, не связанных с основной деятельностью фирмы, для поддержания стратегического обновления в ключевых видах деятельности.

Когда конкретное направление деятельности фирмы теряет свою привлекательность, наиболее удачным выходом из сложившейся ситуации является продажа бизнеса. Чем больше направлений деятельности находится в хозяйственном портфеле компании, тем вероятней потребность отказаться от тех видов деятельности, для которых присущи низкие экономические показатели или слабая совместимость с другими ее видами.

Избавиться от неэффективных видов деятельности можно двумя способами, а именно:

- выйти из этого бизнеса, сохранив часть акций или полностью избавившись от них;
- продать этот бизнес, отыскав такого покупателя, для которого данный вид бизнеса может оказаться удачным приобретением, что позволит получить за такую сделку наивысшую цену.

Во время реализации этой стратегии прекращается рост:

- производства;
- объемов продаж;
- доли рынка;

- каналов продвижения продукции на рынок;
- числа заводов,
- оборудования.

Стратегия отделения (ухода) применяется для находящихся на стадии увядания сегментов рынка и продуктов. Уход с исчерпавших себя рынков имеет свои плюсы и минусы. В качестве плюса можно отметить высвобождение ресурсов с последующим их направлением в более рентабельные сферы деятельности.

В качестве минусов:

- фиксированные издержки, связанные с пособиями по безработице и утилизацией оборудования;
- удары по имиджу компании и мотивации персонала;
- изменения миссии, видения, портфеля компетенции;
- ликвидация ресурсов, невозможность их использовать в дальнейшем.

Основные минусы ухода заключаются в ударах по мотивации персонала и имиджу компании. Неуверенный в своем будущем персонал может начать подыскивать новые рабочие места и менее производительно работать. Ожидание сокращений порождает соперничество и самым отрицательным образом сказывается на сплоченности коллектива. В результате падения мотивации уменьшаются возможности по аккумулярованию опыта и обработке динамично меняющейся нечеткой информации.

Существенное ослабление социальных связей сотрудников с предприятием приводит и к невозможности творческого раскрытия способностей сотрудников на своих рабочих местах.

С этой точки зрения стратегия ухода более подходит для стабильных рынков высокостандартизированного сырья и менее — для турбулентных рынков наукоемкой продукции, для которых наиболее адекватна стратегия разворота.

9.3. Стратегия ликвидации

Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, т.е. прекращение его существования.

Таким образом, стратегия ликвидации — это стратегия банкротства, при которой происходит распродажа активов фирмы.

Банкротство — неизбежное явление любого современного рынка, который использует несостоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капиталов и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики.

Процедура банкротства в нашей стране регулируется Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)», который вступил в силу с 01.03.1998 г.

В законе содержится четкое определение самого понятия несостоятельности (банкротства): это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, если соответствующие обязательства не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения.

Сам процесс банкротства состоит из ряда сменяющих друг друга процедур: наблюдения, внешнего управления, конкурсного производства.

Как уже отмечалось, причинная зависимость кризисных ситуаций, скрытая в самом рыночном хозяйстве, вызвана постоянным изменением рыночных ориентаций потребителя. Однако эта общая экономическая предпосылка вовсе не означает фатального исхода для любого предприятия и тем более для экономики в целом, хотя история знает подобные всеобщие кризисы, которые стали причиной банкротства экономики в целом (экономические кризисы).

Успехи и неудачи деятельности предприятия следует рассматривать как взаимодействие целого ряда факторов: внешних (на них предприятие не может влиять вообще или влияние может быть слабым), внутренних (как правило, они зависят от организации работы самого предприятия). Способность предприятия приспособиться к изменению технологических, экономических и социальных факторов — гарантия не только его выживания, но и процветания.

Предприятие может подвергнуться тяжелым испытаниям при неожиданных переменах в сфере государственного регулирования, резких спадах государственного заказа. Трудности такого рода весьма характерны для нашей страны.

Конечно, бороться с кризисом, имеющим национальные масштабы, отдельному малому или среднему предприятию не по силам. Но в их силах проводить гибкую политику, способную значительно смягчить негативные последствия общего спада.



Рис. 9.2. Основные факторы возникновения кризисных ситуаций и банкротства

Не менее многочисленны и внутренние факторы, определяющие развитие предприятия и являющиеся результатом его работы. В общем виде их можно представить четырьмя группами: стратегия предприятия; принципы его деятельности; ресурсы и их исполь-

зование; качество и уровень маркетинга. В свою очередь, они включают десятки, если не сотни, конкретных факторов, действующих на каждом предприятии избирательно. Рассмотрим их в некотором агрегированном виде.

До 90% различных неудач малых американских фирм связывают с неправильно выбранной стратегией развития, неопытностью менеджеров, некомпетентностью руководства, его несоответствием изменившимся объективным условиям.

Как и всякий экономический механизм, механизм возникновения кризисного состояния «запускается» субъектами, инициирующими исходные экономические явления.

В качестве исходных могут выступать многочисленные и разнообразные по характеру и силе первоначального импульса экономические явления, которые инициируются агентами как внешней, так и внутренней среды.

В условиях рыночной экономики, по мнению зарубежных исследователей, 1/3 вины за банкротство предприятия падает на внешние факторы и 2/3 — на внутренние. Отечественные исследователи еще не провели подобной оценки, однако возможно не без основания предположить, что для современной России характерна обратная пропорция влияния этих факторов.

Банкротство проходит три отделимые друг от друга стадии.

На первой стадии происходит скрытое (особенно, если не налажен специальный управленческий учет) снижение цены предприятия. В этот период руководство часто прибегает к косметическим мерам, например, продолжает выплачивать акционерам высокие дивиденды, увеличивая заемный капитал, продавая часть активов, снимая тем самым подозрения вкладчиков и банков.

На второй стадии начинаются трудности с наличностью. Руководители склонны уже к авантурным способам зарабатывания денег, а иногда и к мошенничеству.

Если не принимаются меры, то банкротство становится юридически очевидным. Предприятие не может своевременно оплачивать долги. Разработка стратегий выхода из состояния банкротства является отдельной темой, более подробно рассматриваемой далее. Однако существуют некоторые типичные стратегические приемы, которые срываются в большинстве случаев.

Принимаются, во-первых, экстренные, «пожарные» меры:

- смена руководства, если банкротство произошло по внутренним причинам;
- изменение организационной структуры предприятия, сокращение аппарата управления, централизация контрольно-плановых функций;
- установление жесткого контроля затрат;
- изменение культуры работы (переподготовка персонала, психологическая переориентация),
- сокращение номенклатуры продукции и услуг;
- усиленный маркетинг.

Одновременно необходима разработка стратегических мер. В большинстве случаев это последовательный отказ от прежнего профиля предприятия в пользу нового.

Из всех возможных стратегических альтернатив ликвидация является наименее приятной и наиболее болезненной процедурой, особенно для предприятий, занимающихся одним-единственным бизнесом, для них она означает полное прекращение своего существования. Для многопрофильного предприятия ликвидация одного из направлений его деятельности является менее драматичной и, несмотря на определенные трудности, связанные с сокращением, позволяет укрепить его положение на рынке.

В безвыходных ситуациях ранняя ликвидация определенных видов деятельности для акционеров предпочтительнее, чем банкротство. Продолжение работы предприятия по неэффективным направлениям лишь истощает его ресурсы, наносит вред его репутации.

9.4. Стратегии восстановления и реструктуризации

Стратегии восстановления и реструктуризации портфеля применяются в условиях ухудшения экономических показателей на отдельных направлениях. Тяжелое финансовое положение может быть вызвано значительной убыточностью одной или более видов деятельности, ведущей к снижению финансовых показателей

предприятия в целом, сложной экономической ситуацией, высоким уровнем задолженности и т.д.

Стратегия реструктуризации портфеля включает в себя радикальный пересмотр состава и процентных соотношений в хозяйственном портфеле предприятия. Потребность в реструктуризации может возникнуть в следующих случаях:

- стратегический анализ предприятия позволяет сделать вывод о том, что его долгосрочные перспективы утратили свою привлекательность в результате наличия в портфеле большого количества медленно развивающихся или слабых в конкурентном отношении направлений деятельности;
- одно или несколько ключевых направлений переживают трудные времена;
- руководство предприятия принимает решение пересмотреть стратегическую политику;
- появляются новые технологии или продукты, требующие изменения структуры портфеля для завоевания позиций в новых и перспективных направлениях.

Реструктуризация портфеля включает в себя, как правило, меры по приобретению новых направлений и избавлению от некоторых старых. Кандидатами на продажу могут быть не только слабые и убыточные направления, но также и те, которые более не соответствуют интересам предприятия (даже если они и относятся к прибыльным и достаточно привлекательным направлениям).

По мнению Михаэля Обермайера (директора российского отделения «Маккинзи»), «реальное реструктурирование происходит у людей в головах. Ситуация в мире такова, что вы не можете создать новую систему, которая надолго будет оставаться стабильной. Вы можете создать процесс, который обеспечивал бы людям определенные профессиональные навыки, с тем чтобы они, эти навыки, позволяли им постоянно адаптироваться. Поэтому я бы сказал, что идеальный реструктурированный мир — это не мир новых структур, это мир новых людей. И проблема заключается именно в этом».

По проведению реструктуризации главным дефицитом для предприятия выступают люди, а не деньги.

Отечественный опыт выработал два противоположных способа реструктуризации:

- 1) основанный на процедурах и поэтапности, и ему предшествуют обучение и внедрение элементов регулярного менеджмента;
- 2) «героический» — делающий ставку на людей и предполагающий своего рода революционный подход, в основе которого лежит вертикальная дезинтеграция, т.е. выделение всех вспомогательных производств в самостоятельные предприятия.

Этот способ связан с большими рисками, т.к. на первом этапе его успех зависит сугубо от человеческого фактора, так сказать, командного героизма.

Практикой выработано следующее представление о реструктуризации предприятия — это переговоры и баланс интересов.

Реструктуризация предприятия стоит на трех «китах»:

- 1) освоение технологий менеджмента и использование внутренних резервов (санация затрат) — полностью в руках директоров предприятий и российских консультантов;
- 2) стратегический маркетинг (поиск хорошего продукта и хорошей технологии) — практически все сосредоточено на Западе, ощущается потребность в использовании западных консультантов;
- 3) инвестиции: внутренние (качество управления) и внешние (создание благоприятного инвестиционного климата). Зависят, во-первых, от правительства (создание благоприятного инвестиционного климата), во-вторых, от предприятия (качество управления).

Сценарий реструктуризации предлагает построение матрицы реструктуризации, состоящей из четырех полей, каждое из которых содержит рекомендации поведения предприятия в зависимости от уровня производства и соответствия его главной стратегической цели предприятия (табл. 9.1).

Матрица реструктуризации

		Соответствие главной стратегической цели	
		не соответствует	соответствует
Уровень производства	высокий	1. Включить в стратегические цели 2. Сдать в аренду	1. Сформировать бизнес-единицы 2. Вложить в СП
	низкий	1. Закрыть 2. Вложить в СП	1. Модернизация

9.5. Комбинированная стратегия

В практике функционирования предприятий в условиях рынка стратегии роста, поддержания и сокращения иногда называют простыми стратегиями. Такое название они получили вследствие их применения либо к определенным продуктам (СХЕ), либо к определенным сегментам рынка. При рассмотрении деятельности многопрофильного предприятия, как правило, применяется не одна из простых стратегий, а их комбинация как совокупность простых стратегий, применяемых для каждого отдельного вида деятельности. В этой связи определенный интерес представляет т.н. комбинированная стратегия, которая составлена из перечисленных выше трех простых стратегий. Простые стратегии применяются в различных сферах деятельности для разных продуктов (табл. 9.2). При этом сокращается производство неперспективной и растет производство перспективной продукции.

Комбинированная стратегия может привести к появлению чувства нестабильности у сотрудников, партнеров, клиентов, поставщиков, акционеров, кредиторов, государственных и общественных организаций. Происходит потеря понимания целей и критериев принимаемых решений.

Применяя комбинированную стратегию, необходимо ясно и четко объяснять, почему происходит уход с одних сегментов рынка, концентрация — на других и рост — на третьих.

Характеристики трех простых основных стратегий

Ориентирована на:	Простые стратегии		
	Роста	Поддержания	Ухода
Продукты	Введение новых и более полное использование старых продуктов	Улучшение качества продукции и изменение упаковки	Уменьшение или прекращение развития продуктов
Рынки	Освоение новых и более полное использование старых территорий	Концентрация и сохранение доли рынка	Сокращение дилерской сети и доли рынка

Принятие решений об уходе, концентрации и росте зависит от состояния сектора отрасли, сегмента рынка и стадии жизненного цикла продукта. Комбинированная стратегия приводит к многочисленным сложным синергетическим эффектам, влияющим на направления деятельности, используемые ресурсы и структуру компании.

Возникающие синергетические эффекты с трудом поддаются анализу и редко учитываются при формировании решений, что может привести к дорогостоящим ошибкам. Поэтому при принятии решений о свертывании одних и открытии других видов деятельности следует отслеживать сохранение преемственности решений и стратегий, а также сохранение целостности компании, фирмы, предприятия.

10. Стратегии конкуренции и ценообразования

10.1. Стратегии конкуренции

Формирование стратегии развития хозяйственного портфеля фирмы зависит также и от конкурентоспособности товара, под которой понимается относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение.

Комплекс конкурентоспособности товара состоит из трех групп элементов:

- технических;
- экономических;
- социально-организационных.

Технические параметры наиболее жесткие, они определяют назначение товара, технико-конструкторские решения, эргономические показатели. По ним можно судить о назначении товара, его принадлежности к определенному виду продукции. Они отражают технико-конструкторские решения; сюда относятся стандарты, нормы, правила, законодательные акты, определяющие границы изменения технических параметров.

Это также эргономические показатели, отражающие степень соответствия товара свойствам человеческого организма и его психики.

Экономические параметры представлены величиной затрат на производство товара. Это:

- его цена;
- расходы на транспортировку и установку;
- эксплуатация и ТО;
- обучение персонала.

Вместе взятые, они формируют цену потребления. Цена потребления, как правило, выше цены продажи. Наиболее конкурентоспособен не тот товар, за который просят минимальную цену на

рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь его срок службы.

Социально-организационные параметры — это учет социальной структуры потребителей, национальных особенностей в организации производства, сбыта и рекламы товара.

Конкурентоспособность фирмы — это относительная характеристика, которая выражает отличия в развитии данной фирмы по сравнению с конкурентами по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и эффективности производственной деятельности.

Конкурентоспособность фирмы характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Матрица обеспечения конкурентоспособности

		Виды конкурентных преимуществ	
		Более низкие издержки	Специализация
Диапазон конкуренции	Широкий	А1. Ориентация на издержки	А2. Уникальность и лидерство
	Узкий	Б1. Упор на издержки	Б2. Выборочная специализация

Поле А1 — стратегия ориентации фирмы на издержки, в соответствии с которой фирма обеспечивает стандартный уровень качества при более низких издержках и стандартной (установившейся на рынке) цене.

Поле А2 — стратегия уникальности и лидерства по качеству, которая позволяет фирме обеспечивать высокий уровень качества по широкой номенклатуре изделий и осуществлять их реализацию по высокой цене.

Поле Б1 — стратегия усиленного внимания к издержкам, которая формирует курс на выпуск изделий с низким уровнем качества и их реализацией по возможно низким ценам.

Поле Б2 — стратегия выборочной специализации, в соответствии с которой фирма сосредотачивает свое внимание на узкой номенклатуре изделий, обеспечивая их выпуск на высоком уровне качества и их реализацию по высокой цене.

Опираясь на базовые стратегии роста и стратегии обеспечения конкурентоспособности, предприятия (фирмы) формируют стратегии своего развития, исходя из своего размера степени роста рынка и диверсификации.

На основе приведенной матрицы можно выделить три основные стратегии конкуренции:

- снижения цен;
- дифференциации;
- концентрации.

Снижение цен достигается за счет:

- вертикальной организационной структуры;
- централизованного планирования;
- экономии на масштабе;
- автоматизации и упрощения выполняемых операций;
- стандартизации и регламентации выполняемых процедур и операций;
- развития каналов продвижения продукции на рынок;
- облегчения системы управления и контроля.

Стратегия ценовой конкуренции наиболее всего соответствует стабильным рынкам высокостандартизированного сырья
В этих условиях можно добиться снижения издержек за счет регламентации, в т.ч. регламентации процесса формирования и принятия решений. Стабильная среда позволяет ограничить автономию и свободу сотрудников до минимума и провести сплошную стандартизацию и регламентацию.

Дифференциация заключается в придании выпускаемым продуктам уникальных свойств. Ставка делается на такие характеристики, как качество и срок жизни продукта, сервис, гарантия, имидж,

марка, каналы продвижения на рынок. *При этом покупатель готов оплачивать надбавку за данные характеристики.*

Политика дифференциации может проводиться на основе использования творческих ресурсов, маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок.

Стратегия концентрации проводится за счет перенесения акцентов на сегмент рынка и географическую зону. Она может осуществляться как путем снижения цен, так и при помощи политики дифференциации.

Факторы, влияющие на стратегию конкурентной борьбы:

- сектор отрасли;
- позиции предприятия в отрасли.

Сектор отрасли может находиться на стадии зарождения, роста, зрелости и увядания.

На *стадии зарождения* сектор характеризуется:

- неопределенностью правил игры, технических норм и стандартов, скоростью роста;
- большим количеством маленьких фирм.

Неопределенность предоставляет большую свободу при формировании стратегии. В этих условиях предприятие может попытаться:

- установить правила игры, уровень цен, свое влияние над поставщиками и клиентами;
- сформировать ассортимент продукции и каналы продвижения товаров на рынок.

Для успешного достижения поставленных целей следует на всех уровнях иерархии и во всех сферах деятельности поощрять гибкость и творчество.

На *стадии зрелости* происходит смена характеристик сектора. Он становится стабильным, с устоявшимися правилами игры, нормами, стандартами и конкурентами. Центр тяжести переносится с завоевания пространства на:

- повышение эффективности работы;
- каналов продвижения продукции на рынок;
- систем управления, контроля, координации и подбора клиентов;

- снижение издержек;
- дифференциацию;
- каналы продвижения продукции.

На стадии увядания сектор характеризуется:

- нестабильным и неопределенным спросом;
- наличием многочисленных замещающих продуктов;
- большим числом потребителей;
- переходом потребностей на новые, качественные ступени развития.

Рассмотрим рынок классических телефонных аппаратов, находящийся в развитых странах на стадии увядания. Мы видим многочисленные замещающие товары:

- факсы;
- сотовые и радиотелефоны;
- спутниковые телефоны;
- мобильные радиостанции;
- телефоны с автоответчиками, определителями номеров и памятью.

Число потребителей огромно. В то же время их потребности эволюционировали и включают в себя желание использовать:

- мобильную связь;
- факс;
- компьютерную связь: электронную почту, Интернет;
- автоматические функции: автоответчики, определители номеров, память с возможностью автоматического набора и автодозвона;
- видеосвязь.

Предприятие может занимать позицию доминирующую, второстепенную и критическую.

Занимающее доминирующую позицию предприятие находится в наиболее выгодных условиях для проведения инноваций с целью улучшения продукта, каналов продвижения продукции на рынок, маркетинга, управления, производства. Конкуренты, занимающие второстепенные и критические позиции, вынуждены следовать за лидером.

Предприятию во второстепенной позиции следует избегать открытой конкурентной борьбы с лидером. Нужно ориентиро-

ваться на политику дифференциации и концентрации. Выбрав небольшой сегмент рынка и предлагая особые, ориентированные под него персонализированные продукты и услуги, небольшие фирмы могут вполне успешно конкурировать с лидерами.

Находясь в критической позиции, предприятию полезно регулярно оценивать целесообразность дальнейшего пребывания на этом сегменте рынка.

10.2. Стратегии ценообразования

«Сердцем» рынка является рыночный механизм, который наводит порядок в потенциальном хаосе прежде всего через цены.

Цена выступает своего рода сигналом, дающим информацию об условиях на рынке как потребителям, так и производителям. Она является ориентиром, по которому хозяйствующие субъекты могут сверить свой выбор, преследуя свои частные интересы. Цена — это организующая сила, способная суммировать и балансировать бесчисленные экономические решения.

Концепция рыночной цены базируется на том положении, что изделие (услуга) должно характеризоваться определенной зависимостью между значениями полезности для потребителя и ценой, что отражено в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Рациональное соотношение цены и полезности

Цена	Высокая	Область полезности		
	Средняя			
	Низкая			
		Низкая	Средняя	Высокая
		Полезность		

Стратегия ценообразования — это выбор предприятием возможной динамики изменения исходной цены товара (услуги) в условиях рынка, наилучшим образом соответствующий цели предприятия.

Стратегия ценообразования зависит от того, на новый или уже имеющийся на рынке товар устанавливается цена и на действующем или новом рынке осуществляется данная акция.

I. Стратегия снятия сливок, в основе которой заложен принцип постепенного снижения цены по мере удовлетворения спроса на различных сегментах рынка. Вначале устанавливают максимально высокую цену на товар (услугу), ориентируясь на лиц с высоким уровнем доходов; когда первоначальный спрос несколько ослабевает, цена снижается до среднего уровня, позволяя сделать доступным товар лицам следующего сегмента (со средними доходами) и т.д., пока снижение цен не сделает товар доступным массовому потребителю. Эта стратегия рассчитана на быстрый финансовый успех и не годится для обеспечения такого успеха в будущем.

Данная стратегия может быть эффективна в следующих случаях:

- 1) существует уверенность, что спрос на данный товар (услугу) будет достаточно большим;
- 2) спрос на данный товар (услугу) неэластичен и почти нет конкурирующих товаров или услуг;
- 3) предприятие оградит себя от конкуренции за счет создания высоких барьеров в виде патента или высокого уровня качества.

II. Стратегия прочного внедрения, ориентированная в основном на долгосрочные цели. Она эффективна в случаях, когда:

- 1) существует достаточно большой спрос на данный товар (услугу);
- 2) спрос на данный товар эластичен и при росте цены потребители могут переключаться на аналогичные товары (услуги) конкурентов;
- 3) цены достаточно низкие и непривлекательны для конкурентов;
- 4) установленная цена не настолько низка, чтобы заставить думать потребителей, что товар (услуга) некачественный.

III. Стратегия скользящей падающей цены применяется, когда предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть этой стратегии заключается в том, что цена последовательно скользит по кривой спроса, т.е. при снижении спроса она снижается, а при росте спроса — растет.

IV. Стратегия преимущественной цены. Суть ее — в достижении преимущества над конкурентами либо за счет более низких издержек (цена устанавливается ниже цены конкурентов), либо за счет высокого качества (цена устанавливается выше цены конкурентов, чтобы товар оценивался как престижный, уникальный).

Таблица 10.3

**Матрица стратегии формирования цены
в зависимости от уровня качества**

		Цены		
		Высокая	Средняя	Низкая
Качество	Высокое	Премиальные наценки	Глубокое проникновение на рынок	Повышенная ценностная значимость
	Среднее	Завышенная цена	Средний уровень	Доброкачественность
	Низкое	Ограбление	Показной блеск	Низкая ценностная значимость

V. Стратегия меняющейся (гибкой) цены, т.е. стратегия чуткого реагирования на малейшие изменения конъюнктуры рынка, спроса и предложения.

VI. Стратегия долговременной цены, при которой цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной.

VII. Стратегия установления психологически привлекательных цен, т.е. таких, которые несколько ниже какой-либо «крутой» суммы.

VIII. Стратегия реализации товаров по «ценовым ступенькам», когда предприятие выпускает в ассортименте товар и устанавливает цены на отдельные марки в зависимости от качества. При этом реализация товаров происходит с ориентацией на сегменты рынка в зависимости от дохода потребителей каждого сегмента: чем выше доход потребителей, тем выше цена и качество товара.

11. Функциональные стратегии

Функциональные стратегии предназначены для реализации основной и конкурентной стратегий Функциональные стратегии охватывают подсистемы:

- маркетинга;
- производства;
- персонала;
- финансов;
- научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- закупок;
- продвижения продукции на рынок.

При помощи функциональных стратегий обеспечивается целостность и согласованность функционирования подразделений в рамках стратегического плана и операционного бюджета

Операционный бюджет (как и стратегический план) должен отражать:

- исходящие от среды возможности и угрозы;
- сильные и слабые стороны фирмы;
- имеющиеся ресурсы;
- потенциал;
- ценности;
- намерения руководителей, их социальную ответственность.

Взаимозависимость основных и функциональных стратегий приведена в табл. 11.1, в которой функциональные стратегии определяются пересечением строки (название функционального подразделения) со столбцом (название основной стратегии).

Основные и функциональные стратегии порождают четыре основных возможности:

- доминирования;
- фокусировки;
- снятия сливок;
- ликвидации.

Основные и функциональные стратегии

Функциональные подразделения	Основные стратегии		
	Роста	Поддержания	Ухода
Производство	Увеличение производственного потенциала	Расширение опытно-конструкторских работ и приобретение лицензий, повышение эффективности использования ресурсов	Оптимизация использования установленного оборудования
Маркетинг	Интеграция каналов продвижения продуктов на рынке	Повышение эффективности каналов продвижения продукции	Оптимизация каналов
Опытно-конструкторские работы	Расширение опытно-конструкторских работ и окупка лицензии	Повышение эффективности использования опытно-конструкторских работ	Сокращение опытно-конструкторских работ

Стратегия доминирования требует энергичного развития маркетинга, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства, каналов продвижения продукции на рынок. Эти меры необходимы для поддержания доминирующей позиции фирмы.

Стратегия фокусировки (концентрации) подразумевает придание уникальности продукции и услугам при помощи тех же средств, что и стратегия доминирования.

Стратегия снятия сливок состоит в максимизации нормы прибыли и опирается на увеличение цены, оптимизацию списка клиентов, производство, научно-исследовательские и опытно-

конструкторские работы, каналы продвижения продукции на рынок.

Фирма может проводить стратегию снятия сливок в тех случаях, когда она, занимая монопольное положение, предлагает новый продукт. В этом случае товар сначала позиционируется как элитный и продается избранным покупателям по высокой цене. По мере удовлетворения спроса элитного сегмента рынка происходит снижение цены и нормы прибыли, а также переход на сегменты рынка, ориентированные на массового потребителя.

Стратегия ликвидации предполагает перенесение акцента на продажи, свертывание деятельности, перемещение высвобождаемых ресурсов на новые, обещающие направления деятельности.

Функциональные стратегии тесно связаны со стадиями жизненного цикла продукта, освоением сегмента рынка, развитием сектора отрасли.

Так, на стадии зарождения *продукта* основной акцент ставится на его совершенствование. На стадии роста акцент переносится на производство и продажи. На стадии зрелости — на маркетинг и каналы продвижения продукции на рынок. На стадии увядания — на финансы.

На стадии зарождения *рынка* — на совершенствование продукции; на стадии роста — на освоение пространства; на стадии торговой войны — на дележ сектора с конкурентами; на стадии восстановления — на снижение издержек; на стадии зрелости — на получение положительных финансовых поступлений; на стадии увядания — на уход.

На стадии зарождения *сектора* акцент делается на субподряды; на стадии роста — на производство больших объемов; на стадии зрелости — на уменьшение цены и выпуск малых партий; на стадии увядания — на субподряды и упрощение производства.

В идеале все эти стадии должны соответствовать друг другу. В самом деле, попытка выйти с новым продуктом на увядающий рынок или сектор отрасли составляла бы не столь целостную и со-

гласованную картину, как выход с новым продуктом на новый сегмент рынка при зарождающемся секторе отрасли.

Выходя с новым продуктом на новые сегмент и сектор рынка, мы, находясь «на гребне волны», идем вдоль основного тренда развития рынка и отрасли. Выходя же с новым продуктом на увядающий сегмент рынка и сектор отрасли, мы идем против течения, против тренда, против логики развития рынка и отрасли.

Три подхода к формированию стратегии

Существуют три подхода к формированию стратегии:

- предпринимательский;
- адаптивный;
- плановый.

Все эти подходы подразумевают различные способы и процедуры формирования решений, поведение и ориентацию принимающих решения лиц.

Предпринимательский подход предполагает:

- активный поиск новых возможностей;
- творческий подход;
- связанные с динамичной и неопределенной средой быстрые изменения принимаемых решений;
- централизацию полномочий по принятию решений в руках директора;
- гибкое, не связывающее руки директорату планирование.

При предпринимательском подходе вся власть сосредоточена в руках руководителя. Поэтому его видение, интуиция, инициатива становятся критическими для успеха или неудачи фирмы.

Адаптивный подход более основан на намерении вписаться в изменения окружающей среды, чем на активный поиск новых возможностей. Решения принимаются последовательно по этапам возникновения проблем.

Для адаптивного подхода характерна фрагментарность, поскольку требования среды меняются с течением времени, а решения принимаются различными людьми, часто без согласования друг с другом. При этом обычно цели организации четко не определены, полномочия и процедуры формирования решений распределены между членами коллектива.

Адаптивный подход хорош для решения уникальных, сложных, междисциплинарных и наукоемких задач в турбулентной среде. Примерами таких задач могут быть: запуск первого человека в космос, высадка человека на Луну, создание искусственного сердца, выход на новый рынок с новым наукоемким продуктом.

Плановый подход сочетает в себе особенности предпринимательского и адаптивного подходов. Начинается он с анализа исходящих от среды возможностей и угроз, соотношения цена — эффективность, выявления стратегического потенциала.

На основе проведенного анализа формируются новые иерархии и организационная структура, направление развития, структура полномочий и ответственности.

12. Методика развития предприятия

В рыночной экономике любое предприятие (организация или фирма) пытается найти для сохранения своего устойчивого состояния динамический баланс между его внутренними возможностями и внешними силами окружающей среды, т.е. для того, чтобы выжить, обеспечить рост и развитие своей экономики, предприятие должно чутко реагировать на все изменения внешнего мира и иметь способность преодолевать внутренние ограничения.

В условиях рынка, неустойчивости его конъюнктуры стратегия управления призвана способствовать стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, устойчивость его доходов прямо зависит от качества стратегических решений. Занимаясь только тактическими вопросами, предприятие не видит своих будущих возможностей, в результате и не может надеяться на эффективность его функционирования. Важность стратегических решений подчеркивается американскими учеными, по данным которых колебания прибыльности предприятий на 80% определяются выбором стратегических решений.

Под стратегией планирования и управления предприятия понимается определение долговременных целей его развития и факторов повышения доходности с учетом возможных изменений на рынке. В стратегии планирования и управления находят отражение долгосрочные задачи предприятия, а также средства и ресурсы, необходимые для их реализации. Задача стратегического планирования и управления состоит в том, чтобы своевременно готовить предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стратегическое решение дает основу для принятия правильных решений, учитывающих признаки будущего в настоящем. Решение — это выбор альтернативы, т.е. отбор из множества различных вариантов одного рационального.

В постоянно меняющейся внешней среде для прогнозирования рекомендуется использовать методы сценариев, анализа конкурентоспособности, метод Дельфи, анализ угроз и возможностей.

В последнее время наибольшее распространение получил метод сценариев. Сценарии непосредственно включаются в процесс разработки плановой структуры стратегии.

Сценарии — это реальное описание тенденций, которые могут проявиться в той или иной отрасли в будущем.

В основе прогнозного сценария лежит выявление гипотетического состояния моделируемого объекта при четко сформулированных допущениях. Подготовка вариантных сценариев позволяет существенно снижать общий уровень неопределенности и проследивать направления развития события.

Цель разработки сценария — понять, как из существующей ситуации может шаг за шагом разворачиваться будущее состояние объекта. Сценарий должен исключать или смягчать фактор неопределенности, описывать равновероятные альтернативные возможности, чтобы они были понятными и годными для практического использования в процессе принятия решения.

Обычно создается несколько сценариев, на которых затем опробывается та или иная стратегия фирмы.

1. Оптимистический сценарий, в котором структура, тенденции в отрасли, действия конкурентов, потребности потребителей благоприятно сказываются на положении фирмы в будущем, — это т.н. верхний уровень развития.

2. Пессимистический сценарий, в котором отражается наихудший для фирмы вариант развития событий, — нижний уровень развития.

Наиболее верный сценарий находится где-то между двумя первыми, которые формируют т.н. область допустимых решений, и определяет стратегию развития фирмы.

Область допустимых решений развития предприятия на перспективу, формируется в координатах «доход-время». Доход по каждому уровню определяется произведением цены на объем, причем, если произведение объема нижнего уровня на соответствующую цену превышает величину соответствующего произведения по верхнему уровню, то при формировании области допустимых решений они меняются мечтами, т.е. по доходам нижний уровень, превышающий верхний, является наилучшим. Таким образом, нижний уровень будет характеризовать самые «худшие» прогнозы развития доходов предприятия, верхний — самые «лучшие», оптимистические прогнозы развития доходов предприятия. Задача же руководителя предприя-

тия заключается в выборе варианта (альтернативы) развития предприятия в заданной прогнозируемыми уровнями области допустимых решений, обеспечивающего повышение прибыли или снижение потерь.

Как правило, исходя из методологии стратегического планирования, область допустимых решений формируется на перспективный период (не менее пяти лет), а выбираемые стратегии формируют траекторию развития предприятия (фирмы) на этот период.

При разработке траектории развития предприятия на перспективу приходится сталкиваться с проблемой неопределенности, а значит и с риском, величина которого возрастает по мере увеличения длительности перспективного периода. Таким образом, нижний уровень развития характеризует минимальную степень риска, а верхний — наибольшую степень риска.

Однако ориентация предприятия только на нижний уровень его развития может не только не позволить предприятию решить свои хозяйственные проблемы, но и при возникновении более благоприятных условий на рынке — ухудшить положение предприятия в связи с невозможностью воспользоваться этими благоприятными условиями, что, естественно, отрицательно скажется и на экономических показателях предприятия.

На рис. 12.1 приведен пример формирования области допустимых решений, где под Y1 понимается верхний (оптимистический) уровень развития предприятия на перспективу, а под Y2 — нижний (пессимистический).

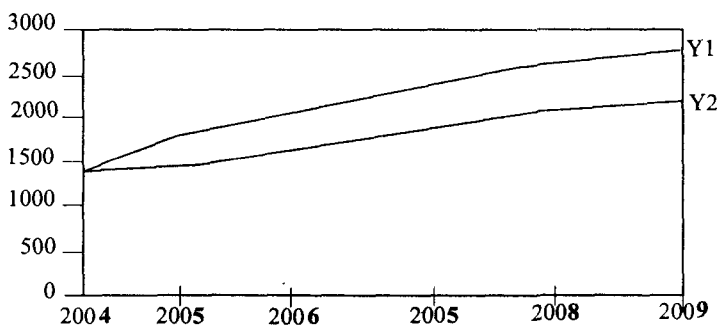


Рис. 12.1

В условиях рыночной экономики функционирование фирмы неизбежно связано с риском, вызванным как неопределенностью будущих условий работы, так и возможными ошибочными решениями, принимаемыми руководством предприятия.

Снижение риска и минимизация потерь в методологии стратегического планирования осуществляются путем определения для каждого прогнозируемого периода нескольких вариантов возможных состояний развития фирмы и выбор из них рациональных вероятностно-статистических критериев, «пришедших» в экономику из теории игр, т.н. мини-максных критериев. Для практической работы в условиях предприятия можно рекомендовать следующие критерии.

1. Критерий Вальда — это критерий минимальных затрат (пессимистический критерий).

$$S = \max_j \min_i a_{ij},$$

где a_{ij} — объем непокрываемой потребности при j -ом варианте и i -ом ограничении.

Данный критерий ориентирует лицо, принимающее решение, на наихудшие условия и рекомендует выбрать за основу ту стратегию, при которой в худших условиях выигрыш будет максимален. Такой подход обоснован крайним пессимизмом. Это сверхосторожный подход, который оправдан при рассмотрении крупных мероприятий.

2. Критерий Сэвиджа — это критерий минимального риска (критерий наименьших сожалений). Он рекомендует выбирать ту стратегию, при которой риск сводится к наименьшему значению в самой неблагоприятной ситуации, т.е. к минимуму максимального риска.

$$S = \min_i \max_j r_{ij},$$

где r_{ij} — разность между выигрышем, который получался бы, если бы была известна стратегия противника, и выигрышем, полученным без знания стратегии противника.

3. Критерий Гурвица (критерий пессимизма — оптимизма).

$$H = \max_j (h \min_i a_{ij} + (1 - h) \max_i a_{ij}),$$

где h — коэффициент пессимизма;
 $(1 - h)$ — коэффициент оптимизма.

Например, задавшись значением $h = 0,6$ критерий Гурвица рассчитывается по следующей форме:

$$H = \max(0,6 \times \min a_{ij} + 0,4 \times \max a_{ij}).$$

Этот критерий рекомендует при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом, ни крайним оптимизмом. Критерий Гурвица рекомендует рассчитывать нечто среднее.

4. Критерий Лапласа. Он применяется, когда различным возможным состояниям приписываются соответствующие значения вероятности.

$$Q = \min_j \times \max_i \times \sum_j \times p_j \times a_{ij},$$

где p_j — вероятность наступления стратегии j ;
 $\sum_j \times p_j = 1, j = 1, k$ — количество стратегий j .

Поясним применение указанных четырех критериев на следующем примере, для чего в области допустимых решений, представленной на рис 12.2, 2008 г. зададим в виде четырех возможных уровней развития предприятия, а именно точками В1, В2, В3, В4. Точка В1 расположена на нижнем уровне развития предприятия, точка В4 — на верхнем, а точки В2 и В3 — между этими уровнями. Ориентацию предприятия на тот или иной уровень развития обозначим соответственно через стратегии А1, А2, А3 и А4.

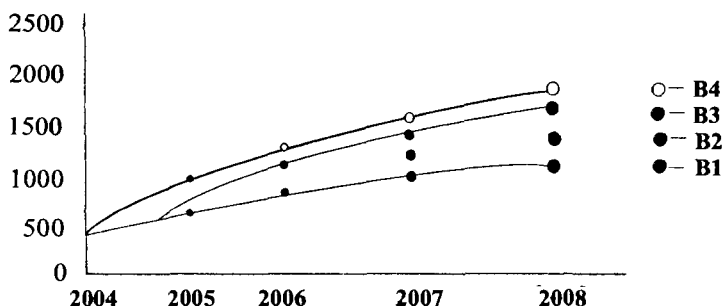


Рис. 12.2

Результатом выбора стратегии, ориентированной на достижение того или иного варианта, будет значение прибыли или убытка (потери) предприятия.

Стратегия А1 ориентирована на достижение уровня В1 развития предприятия; стратегия А2 — на В2 и т.д. Причем, если руководителями предприятия выбрана стратегия А1, а ситуация на рынке сложилась благоприятная и предприятие могло бы достичь уровня В4, то предприятие терпит убытки из-за недополучения суммы доходов, т.к. в соответствии с рис. 12.4 цена при увеличении предложения снижается.

Принимаемые нами решения будут характеризоваться определенным уровнем прибыли или убытка (потерь), которые для каждой стратегии имеют свои значения.

Поведение любого предприятия на рынке услуг в первую очередь определяется спросом и предложением на эти услуги, степенью монополизации и конкуренции на рынке и, конечно, издержками производства.

Исходным понятием рыночной экономики, с одной стороны, является функция спроса, устанавливающая зависимость объема спроса

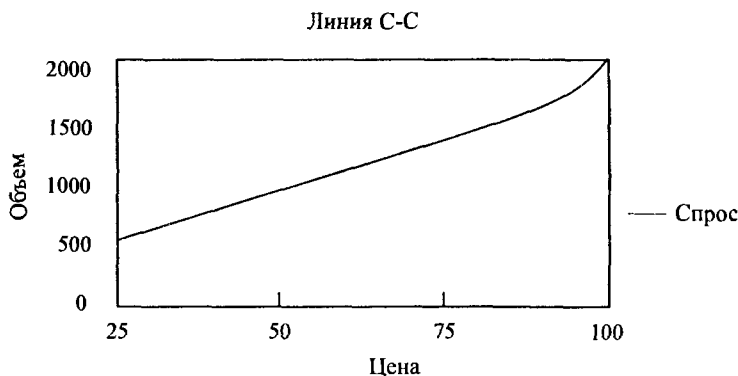


Рис. 12.3

от цены (рис. 12.3). Как правило, рост объема спроса приводит к увеличению цены (тарифа) на единицу объема (линия С-С на рис. 12.3).

Но на рынке есть и другая сторона — производители услуг, устанавливающие зависимость между ценой и предложением на услуги (линия П-П на рис. 12.4).

Чем выше спрос, тем выше предложение, т.к. производителю при росте спроса выгодно наращивать объем производства, позволяющий применять более современные гибкие технологии и как

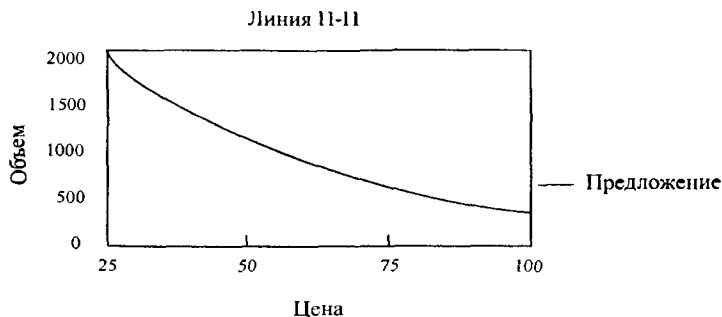


Рис. 12.4

результат увеличения объемов производства снижать удельные затраты, обеспечивая больший прирост прибыли при снижении цены реализации. Оптимальный вариант — это равновесие, наступающее в точке пересечения кривых спроса и предложения, т.е. то положение, при котором потребитель согласен по цене r^* купить определенный объем продукции Q^* , а производитель готов этот объем продать по этой цене.

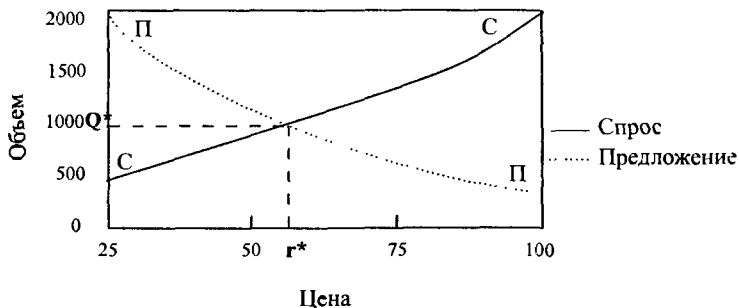


Рис. 12.5

Цена равновесия рационализирует спрос «покупателя», информируя его о том, на какой объем потребления услуг он может рассчитывать при цене r^* , и показывает производителю, какое количество услуг ему следует предоставить при этой цене (рис. 12.5).

Как видно из рис. 12.5, рост предложения приводит к снижению спроса и соответственно цены за единицу продукции (услуги), т.к. с увеличением объема услуг, превышающую критическую точку

объема, потребитель готов приобрести этот объем, но по более низкой цене.

Руководствуясь этими положениями, полагаем, что если принято решение взять в качестве альтернативы развития на 2008 г. стратегию А1, ориентированную на достижение уровня В1 (рис. 12.2), то будет получен максимальный выигрыш при достижении только этого уровня. Если же на рынке услуг возникла благоприятная ситуация и потребность в услугах возросла, а предприятие не было готово к этой ситуации, то возросший объем услуг реализует конкурент, а цена на услуги в соответствии с рис. 12.3 снизится, в результате чего величина получаемой предприятием прибыли уменьшается, т.е. в этой ситуации оно несет убытки от нереализованных возможностей.

Применение вероятностно-статистических критериев позволяет предприятию определить наилучшие стратегии развития и избежать возможных потерь.

С этой целью для каждой стратегии рассчитываются возможные результаты выигрыша или потерь. Полученные результаты заносятся в таблицу, которая носит название матрицы «прибыли-потерь».

Построение матрицы осуществляется следующим образом. Область допустимых решений для каждого года разбивают на несколько частей (уровней). Чем дальше рассматриваемый период времени отстоит от настоящего времени, тем больше неопределенность и тем на большее количество частей целесообразно разбивать область допустимых решений для этого периода. Как показано на рисунке 12.2, развитие предприятия для 2005 г. может быть представлено двумя уровнями, для 2006 г. — тремя уровнями, а для 2007 и 2008 гг. — четырьмя уровнями развития.

Каждая точка представляет определенный уровень развития предприятия (организации) для того или иного года. Каждому уровню соответствует своя стратегия действий администрации и определенная величина прибыли (убытка).

Для определения величины прибыли введем понятия доходов и расходов, тогда прибыль рассчитаем путем вычитания расходов из доходов. Доходы формируются путем умножения объемов услуг (Q) на цену:

$$D = C \times Q.$$

Матрица «Прибыль — потери»

	В1	В2	В3	В4
А1	П1	П21	П31	П41
А2	П12	П2	П32	П42
А3	П13	П23	П3	П43
А4	П14	П24	П34	П4

Расходы — путем умножения удельной величины расходов C (себестоимости) на объем услуг, т.е.:

$$P = C \times Q.$$

Таким образом, прибыль для каждого уровня развития определяется по формуле:

$$\Pi = Д - P = Q(Ц - C)$$

Для построения матрицы «прибыли-потерь» (табл. 12.1) применяется следующий подход.

I. Вначале заполняется диагональ этой матрицы.

В клеточках по диагонали пишется прибыль, которая достигается от реализации выбранной стратегии для соответствующего уровня развития. Таким образом, П1 — это прибыль, соответствующая уровню развития предприятия — В1 при выбранной стратегии А1, т.е. той стратегии, которая ориентирована на достижение этого уровня развития.

П2 — прибыль, соответствующая уровню развития В2 при стратегии А2.

П3 и П4 — прибыли соответственно для уровней В3 и стратегий А3 и А4.

Тогда значения прибыли для клеток, расположенных по диагонали, определяются по формулам:

$$\Pi_1 = Д_1 - P_1.$$

$$\Pi_2 = Д_2 - P_2.$$

$$\Pi_3 = Д_3 - P_3.$$

$$\Pi_4 = Д_4 - P_4$$

II. После заполнения диагонали заполняются построчно клетки правой верхней части матрицы, т.е. клетки над диагональю.

Следует иметь в виду, что в рыночной экономике по мере повышения удовлетворения спроса рынка, т.е. с ростом объема предоставляемых услуг, удельные цены на одну услугу снижаются, таким образом удельная цена на одну услугу для уровня В1 всегда выше цены для уровня В2. Если удельную цену за одну услугу обозначить через Ц, то тогда цены для каждого уровня развития предприятия можно обозначить соответственно как Ц1, Ц2, Ц3 и Ц4, а их соотношение между собой представим так, как это показано на рисунке 12.6, т.е. $Ц1 > Ц2 > Ц3 > Ц4$. С ростом Q происходит

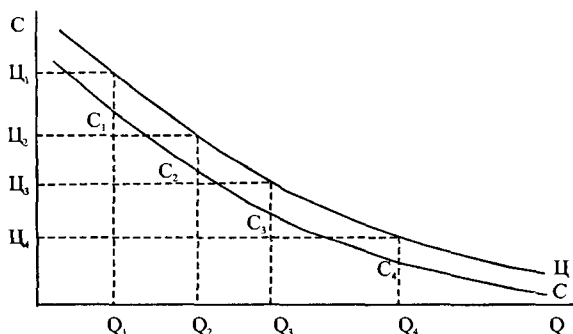


Рис. 12.6. Изменение цены и удельной себестоимости в зависимости от объема (Q)

снижение удельной стоимости.

Значения прибыли для клеток верхней правой части матрицы, расположенных над диагональю, определяем построчно следующим образом.

Для клеток строки А2:

$$П23 = Q2 (Ц3 - С2).$$

$$П24 = Q2 (Ц4 - С2).$$

Для клеток строки А3:

$$П34 = Q3 (Ц4 - С3),$$

где С2 и С3 — соответствующие значения себестоимости.

III. Величину прибыли для клеток левой нижней части, расположенных под диагональю матрицы, определяем по несколько иным формулам, и их расчет проводим по столбцам.

Для столбца В1:

$$П21 = Q1(Ц2 - C1),$$

$$П31 = Q1(Ц3 - C1),$$

$$П41 = Q1(Ц4 - C1).$$

Для столбца В2:

$$П32 = Q2(Ц3 - C2),$$

$$П42 = Q2(Ц4 - C2).$$

Для столбца В3:

$$П43 = Q3(Ц4 - C3).$$

Данные, полученные в результате выполненных по приведенным формулам расчетов, заносим в соответствующие клетки матрицы «прибыли-потерь». Для каждого года строятся соответствующие матрицы «Прибыли-потерь» соответствующей размерности.

Для 2005 года эта матрица будет иметь следующий вид:

	В1	В2
А1	П11	П12
А2	П21	П22

Для 2006 года соответственно:

	В1	В2	В3
А1	П11	П12	П13
А2	П21	П22	П23
А3	П31	П32	П33

Для 2007 и 2008 годов эта матрица будет выглядеть так, как это представлено в табл. 12.1.

Рациональную стратегию отыскиваем для каждого года с использованием вероятностных критериев.

Для упрощения понимания процедуры решения зададимся произвольными значениями прибыли и представим их в матрице «прибыли-потери» (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Матрица «Прибыль — потери»

	В1	В2	В3	В4
А1	5	4	3	2
А2	3	7	4	1
А3	0	3	10	7
А4	-3	0	6	12

Построенная матрица представляет собой матрицу выигрышей, каждая клетка которой задана размером прибыли, которую можно достичь, выбрав за основу ту или иную стратегию поведения. Так, если в соответствии с табл. 12.2 взять за основу стратегию А1, то максимальная прибыль от ее реализации составит 5 единиц, а минимальная — 2 единицы. При выборе стратегии А4 максимальный размер прибыли составит 12 единиц, а минимальный — минус 3 единицы. т.е. выигрыш от выбора того или иного альтернативного варианта будет изменяться от +12 до -3 единиц.

Таким образом рассмотрение этой матрицы показывает, что выбору той или иной стратегии соответствует определенный уровень выигрыша. Выбор альтернативного варианта решения определяем, используя приведенные выше критерии.

Решение 1. Критерий Вальда

В соответствии с этим критерием для каждой стратегии (т.е. построчно) выявляем наихудшие результаты решения и записываем их в столбец «Аmin». Из всех значений наихудших реше-

ний этого столбца выбираем наибольшее, т.е. наилучшее, в данном примере равное 2 (в табл. 12.3 обведенная в кружок). Таким образом, оптимальной стратегией по этому критерию является стратегия А1.

Таблица 12.3

	В1	В2	В3	В4	a_{\min}
А1	5	4	3	2	②
А2	3	7	4	1	1
А3	0	3	10	7	0
А4	-3	0	6	12	-3

Решение 2. Критерий Сэвиджа

В соответствии с этим критерием необходимо на первом этапе отыскать для каждого из столбцов табл. 12.2 отклонения от наилучших решений, значения которых приведем в дополнительной матрице (табл. 12.4).

Таблица 12.4

	В1	В2	В3	В4	«В»
А1	0	3	7	10	10
А2	2	0	6	11	11
А3	5	4	0	5	⑤
А4	8	7	4	0	⑧

Значения клеток табл. 12.4 определяются разностью между максимальным значением данных столбца и всех последующих. Так, для столба В1 максимальным значением является 5 (табл. 12.2), для

столбца В2 — 7, для столбцов В3 и В4, соответственно, 10 и 12. Тогда значения клеток в столбце В1 определяются следующим образом:

- для клетки А1–В1 $5-5=0$
- для клетки А2–В1 $5-3=2$
- для клетки А3–В1 $5-0=5$
- для клетки А4–В1 $5-(-3)=8$

В столбце В2:

- для клетки А1–В2 $7-4=3$
- для клетки А2–В2 $7-7=0$
- для клетки А3–В2 $7-3=4$
- для клетки А4–В2 $7-0=7$

В столбце В3:

- для клетки А1–В3 $10-3=7$
- для клетки А2–В3 $10-4=6$
- для клетки А3–В3 $10-10=0$
- для клетки А4–В3 $10-6=4$

В столбце В4:

- для клетки А1–В4 $12-2=10$
- для клетки А2–В4 $12-1=11$
- для клетки А3–В4 $12-7=5$
- для клетки А4–В4 $12-12=0$

На втором этапе наибольшие значения отклонений по строкам записываем в столбец «В» и выбираем из них минимальное, равное 5, которое и будет соответствовать наилучшему решению. Таким образом, оптимальной стратегией по этому критерию является стратегия А3.

Решение 3. Критерий Гурвица

Для нахождения оптимальной стратегии с помощью этого критерия необходимо задаться вероятностью достижения наилучшего и наихудшего значения выигрыша. Как правило, эти значения определяются экспертно с использованием методов Дельфи или «мозговой атаки». Для простоты в нашем примере зададимся равно-

вероятными значениями достижения как наилучшего, так и наихудшего варианта. Тогда в соответствии с этим критерием находим для каждой стратегии половину суммы между самым наилучшим и наихудшим значением выигрыша, полагая, что их вероятность одинакова и равна 0,5. На практике руководитель предприятия может задаться любым значением вероятности наступления наихудшего и наилучшего выигрыша (от 0 до 1). Главное, чтобы их сумма не превышала единицу. Полученные значения заносим в столбец «С» и выбираем наибольшее значение, равное 5 (табл. 12.5).

Таблица 12.5

	B1	B2	B3	B4	«С»
A1	5	4	3	2	3,5
A2	3	7	4	1	4
A3	0	3	10	7	5
A4	-3	0	6	12	4,5

Таким образом, оптимальной стратегией по этому критерию являются стратегия A3 и стратегия A4.

Решение 4. Критерий Лапласа

В соответствии с этим критерием зададимся значениями вероятности достижения того или иного уровня развития предприятия, причем таким образом, чтобы сумма вероятностей была равна единице, и запишем их значения в строке P_i . Значения вероятностей достижения уровней развития могут быть и иными (вплоть до равновероятных), т.е. в данном варианте — до 0,25.

Тогда результаты решения по каждой стратегии определяются суммой произведения вероятности на значение выигрыша.

Например, для $A1 = 0,1 \times 5 + 0,25 \times 4 + 0,5 \times 3 + 0,15 \times 2 = 3,3$.

Значения сумм занесем в столбец «Е», из них выбираем наибольшее значение. В данном случае оно равно 6,5 (табл. 12.6).

Таблица 12.6

	B1	B2	B3	B4	«E»
A1	5	4	3	2	3,3
A2	3	7	4	1	4,2
A3	0	3	10	7	6,5
A4	-3	0	6	12	4,5
Pi	0,1	0,25	0,5	0,15	= 1

Таким образом, оптимальной стратегией по данному критерию является стратегия А3.

В результате выполненных расчетов получим следующие наилучшие стратегии по критериям:

Вальда — А1;

Сэвиджа — А3;

Гурвица — А3;

Лапласа — А3.

Отдать предпочтение какому-нибудь из критериев нельзя, т.к. они равнозначны, но учитывая, что в данном примере три критерия указали на стратегию А3, то эту стратегию и следует рекомендовать как наилучшую (оптимальную).

13. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности

Рыночные отношения коренным образом изменили условия функционирования предприятий. Чтобы выжить и повысить эффективность производства, предприятия должны проявить инициативу, предприимчивость и бережливость. В противном случае они могут оказаться на грани банкротства.

В рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Она отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты на его расширение и обновление.

Разработка методов и подходов стратегического планирования инвестиционной деятельности фирмы (предприятия) относится к области планирования финансового менеджмента, под которым, как известно, понимается область отношений на микроуровне, связанная с разработкой методов оптимизации планирования финансовых средств фирмы (предприятия) с целью достижения максимального дохода собственниками предприятия (фирмы).

Как известно, весь капитал предприятия (фирмы) делится на собственный и заемный. Если собственный капитал позволяет обеспечить финансовую стабильность и экономическую независимость, то заемный капитал (банковский кредит) дает фирме (предприятию) возможность маневра ресурсами. Банковский кредит предоставляет необходимые объемы для увеличения финансового капитала предприятия, ускоряет оборот капитала.

Собственный капитал — это капитал, безусловным и исключительным собственником которого является собственник предприятия и формирование которого осуществляется за счет уставного фонда и приращенного за счет прибыли капитала.

Заемный капитал — это капитал, которым предприятие (фирма) владеет лишь определенное время, по истечении которого этот капитал должен быть возвращен его собственнику вместе с дополнительной суммой — оплатой за временное владение капиталом.

Развитие любой фирмы (предприятия) связано с поиском ответа на вопрос, где взять деньги, чтобы осуществить финансирование задуманной операции. Теорией и практикой выработано два типа финансирования планируемых операций:

- внутренний;
- внешний.

Наиболее часто и легко используемым типом финансирования является финансирование, осуществляемое предприятием. В этом случае средства могут поступать из нескольких источников. Это:

- прибыль;
- продажа активов;
- сокращение оборотного капитала;
- амортизация;
- кредиты у поставщиков;
- дебиторская задолженность.

Как видно, речь идет о самофинансировании предприятия (фирмы), т.е. о его способности из заработанных денег не только возмещать производственные запасы, но и финансировать развитие (расширение) производства без использования заемных средств. Самофинансирование позволяет избегать облигационных займов и столь ненавистой для компании задолженности, а также необходимости привлечения новых акционеров. Преимуществом самофинансирования считается также и то, что компания (предприятие) получает возможность полностью распоряжаться частью прибыли, направляемой на самофинансирование, не отчисляя с этих сумм дивиденды акционерам.

Для каждого нового предприятия (фирмы) первые годы его развития, когда вся сумма прибыли вкладывается в дело, являются самым сложным периодом, т.к. руководство фирмы (предприятия) стоит перед необходимостью решения одной из своих самых острых проблем — обеспечения финансирования развития предприятия (фирмы) с привлечением или без привлечения внешних инвесторов. При ее решении необходимо учитывать, что, с точки зрения предпринимате-

лей, чем дольше предприятие (фирма) может существовать без привлечения внешнего капитала, тем меньше будут издержки как в виде уплаты процентов, так и в смысле уступки большого числа акций фирмы. С точки же зрения инвесторов потенциальная инвестиционная возможность должна сопровождаться расчетом соответствующего коэффициента отношения степени риска к величине прибыли (риск/прибыль) и иметь определенную привлекательность, т.к. в первые годы функционирования предприятия (фирмы) внешние вкладчики не ожидают никакой отдачи от сделанных инвестиций.

Однако самофинансирование представляет собой инвестиционный механизм, весьма далекий от совершенства и отрицательно воздействующий на сбережения инвесторов следующим образом.

Во-первых, результатом самофинансирования является сокращение возможных доходов инвесторов, поскольку часть получаемой прибыли отчисляется на развитие производства. Это может снизить интерес инвестора к инвестициям, т.к. доход от вложений его сбережений меньше, чем мог бы быть.

Во-вторых, чем шире практикуется самофинансирование, тем меньше возможность развития и использования финансового рынка. Понятно, что отчисляемые в фонды самофинансирования суммы — это прямое сокращение прибыли, с одной стороны, и их концентрация в руках достаточно узкого круга руководителей компании (предприятия) — с другой. Если компания (фирма) плохо управляема и не обеспечивает достаточной прибыльности на все используемые капиталы, то это отражается как на объеме фондов самофинансирования, так и на доходах акционеров. В этой связи самофинансирование можно в определенной мере считать тормозом хозяйственного развития компании (предприятия), поскольку, прибегая к нему, руководство компании (фирмы) достаточно легко получает в свое распоряжение капиталы и зачастую довольствуется получением низких прибылей.

В-третьих, самофинансирование часто обуславливает непродуманное инвестирование, оптимальный объем которого, как известно, должен определяться состоянием рынка, характеристиками положения компании (фирмы) на рынке и ее деятельности, разумным предвидением возможных изменений экономической и технической конъюнктуры. Между тем как объем отчислений на форми-

рование фондов самофинансирования определяется в первую очередь величиной прибыли компании (фирмы).

Хотя самофинансирование и обладает указанными выше недостатками, однако недостаточное развитие долгосрочного рынка ссудных капиталов заставляет уделять ему большое внимание.

Иногда необходимые средства руководители компании (фирмы) могут получить и от продажи малоиспользуемых активов.

Другой краткосрочный источник финансирования предприятия (фирмы) может формироваться путем сокращения краткосрочных активов, таких как запасы, наличность и прочие элементы оборотного капитала.

Амортизация является устойчивым источником финансирования для пополнения основных фондов. Ее суть в том, что каждый год при подведении баланса стоимость основных фондов компании (предприятия) уменьшается на сумму, равную стоимости его годового объема. Тем самым учитываются потери, понесенные за год и снижающие результаты хозяйственной деятельности путем изъятия суммы амортизации из дохода. К концу срока службы основные фонды будут полностью изношены и их балансовая стоимость будет равна нулю, но вычеты из дохода в течение всего периода их функционирования аккумулируют средства, необходимые для финансирования замены их на равноценные новые.

На практике ежегодная величина амортизационных отчислений, как правило, не совпадает с реальной стоимостью износа. Создаваемый при помощи амортизационного механизма денежный капитал должен в точности соответствовать затратам на восстановление основных фондов. Следовательно, если стоимость замещения отлична от цены покупки, то амортизация рассчитывается на базе стоимости замещения. Для этого при расчете амортизационных отчислений следует учитывать такие факторы, как колебания цен и инфляцию. Такой учет осуществляется с помощью номинальной (i) и реальной (r) процентных ставок.

Номинальная процентная ставка (i) — процентная ставка, выраженная в текущих денежных единицах, не учитывающая общий рост цен (инфляцию).

Реальная процентная ставка (r) — процентная ставка, определяемая сравнением товарных эквивалентов друг с другом, т.е. учитывающая общий рост цен (инфляцию).

Таким образом, сумма амортизационных отчислений (A_r) за год с учетом номинальной %-ной ставки составит:

$$A_r = k(1 + i),$$

где k — стоимость основных фондов, с учетом реальной %-ной ставки составит:

$$A'_r = k(1 + r).$$

Если через y обозначить годовой прирост цен в %, то тогда справедливо следующее соотношение:

$$A'_r = \frac{A_r}{1 + y}.$$

Номинальная %-ная ставка составит: $i = r + k(1 + r)$.

Реальная %-ная ставка составит:

$$r = \frac{1 - y}{1 + y}.$$

Если аккумулярование амортизационной суммы происходит через банк по 10% годовых, а рост цен за год ожидается 8%, то реальная %-ная ставка составит следующую величину:

$$r = \frac{0,1 - 0,08}{0,1 + 0,08} = 0,0185 \text{ или } 1,85\%.$$

Если компании (с учетом 10% годовых банка) требуется получить дополнительно 10% реальных, то для этого ей необходимо, чтобы номинальная %-ная ставка была в размере:

$$i = 0,1 + 0,08(1 + 0,1) = 0,188 \text{ или } 18,8\%.$$

В ряде случаев может быть создан источник необходимого финансирования развития предприятия (фирмы) с помощью кредита у поставщиков. Это достаточно рискованный прием, т.к. в процессе деятельности фирма (предприятие) должна заботиться о поддержании хороших отношений с поставщиками и о стабильности снабжения.

Необходимая сумма средств для краткосрочного финансирования может быть сформирована также путем задержки оплаты счетов на несколько дней.

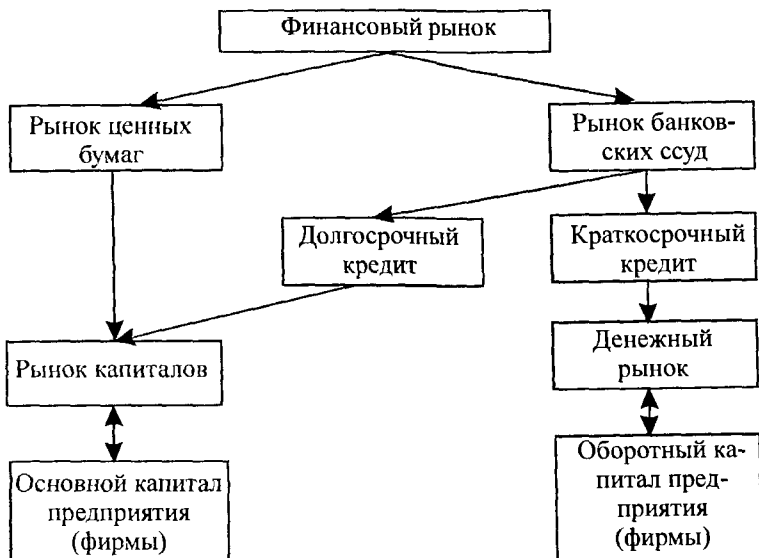


Рис. 13.1. Схема финансового рынка

Последний способ внутреннего финансирования операций фирмы (предприятия), обеспечивающий формирование необходимых денежных средств, состоит в быстрой инкассации денег по векселям, не допускающей большого старения дебиторской задолженности.

Другие источники финансирования являются для фирмы (предприятия) внешними, альтернативность которых, как правило, нужно оценивать исходя из:

- времени возможного пользования;
- связанных с ним издержек;
- степени утраты контроля над фирмой.

Каждый вид внешнего финансирования попадает в одну из двух категорий: либо это финансирование путем получения займов, либо финансирование путем выпуска ценных бумаг — обыкновенных или привилегированных акций, облигаций. Иными словами, внешнее финансирование предприятия (фирмы) осуществляется за счет привлечения средств рынка ссудных капиталов, на

котором традиционными источниками кредитования являются банки и финансовые компании.

Поведение предприятия (фирмы) на рынке ссудных капиталов может быть проиллюстрировано на схеме (рис. 13.1).

Как видно из схемы, функциональное назначение рынка капиталов и денежного рынка различно.

Рынок капиталов связан прежде всего с реализацией стратегических целей предприятия (фирмы), что обуславливает рассмотрение вкладываемых денег не просто как денег, а как капитала. Основные активы являются дорогостоящими и имеющими долговременную ценность, и их приобретение, как правило, трудно финансировать за счет внутренних источников предприятия. Ссуды, кредитуемые на их приобретение, носят название капитальных ссуд и являются долговременными. Банки часто предоставляют ссуды на приобретение основных активов со сроком погашения капитальной ссуды в 5–7 лет и установлением контроля над приобретенными активами в случае неплатежа. Кроме банков, страховые компании, ипотечные компании и пенсионные фонды могут также предоставлять фирме (предприятию) долгосрочные ссуды на приобретение основных активов, но, как правило, под более высокий, чем банки, процент. Однако чем длительнее срок предоставления ссуд, тем меньше вероятность того, что банк будет заинтересован в выдаче ссуды и тем большая вероятность предоставления ссуд другими финансовыми учреждениями.

Денежный рынок представляет собой систему краткосрочного кредита, цели финансирования предприятия (фирмы) в этом случае отличаются от целей долгосрочного заимствования. Краткосрочный кредит обычно идет на удовлетворение незапланированных нужд в денежных средствах, не покрываемых долгосрочным кредитованием (недельные и месячные колебания, возникшие из-за неожиданного дефицита или роста продаж либо из-за непредвиденного увеличения расходов, которые трудно предусмотреть заранее). Это кредиты, которые предприятие (фирма) заимствует при недостатке собственных денежных средств на оперативные нужды, например заработную плату, оплату сырья, материалов, командировочных расходов и т.п. В данном случае деньги, заимствованные у банка (финансовой

фирмы), выступают не как капитал, а как средства обращения, которыми предприятие (фирма) владеет в течение короткого срока.

Финансирование с помощью займов представляет собой метод финансирования, связанный с использованием ссудных инструментов, приносящих проценты, уплата которых лишь косвенно связана с объемом продаж и прибылей. При обращении к этому типу финансирования предприятие (фирма) заранее должно четко определить источники погашения кредита и процентной ставки за него, поскольку невозврат кредита несет в себе опасность неплатежеспособности предприятия (фирмы).

Различают номинальную и реальную общую сумму выплат по кредиту.

Номинальная общая сумма выплат по кредиту (S_n) за год составит:

$$S_n = P(1 + i),$$

а общая сумма выплат (S) за весь срок, на который предоставлен кредит, составит с учетом простого процента следующую величину:

$$S = P(1 + ni),$$

а с учетом сложного процента она будет равна:

$$S = P(1 + i)^n.$$

Реальная общая сумма выплат по кредиту (S_p) составит:

а) за год:

$$S_p = P(1 + r);$$

б) за весь срок кредита:

- с учетом простого процента:

$$S = P(1 + nr);$$

- с учетом сложного процента:

$$S = P(1 + r)^n.$$

Платежеспособность предприятия (фирмы), осуществляющего выпуск продукции или оказание услуг (например, транспортных), оценивается с помощью показателей платежеспособности (показателей структуры капитала):

1) коэффициент собственности (K_1):

$$K_1 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Весь капитал предприятия}};$$

2) коэффициент, характеризующий долю заемного капитала (K_2):

$$K_2 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Весь капитал предприятия}};$$

3) коэффициент, характеризующий зависимость предприятия от внешних займов (K_3):

$$K_3 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Если предприятие (фирма) осуществляет посредническую деятельность, то этим предприятиям (фирмам) банки (финансовые фирмы) если и дают кредит, то без оценки их платежеспособности с помощью указанных коэффициентов, а под очень высокий процент и на очень короткий срок (из-за высокой степени риска).

Обычно финансирование с помощью займов требует в форме какого-нибудь имущественного актива обеспечения.

Обеспечением займов может служить:

- дебиторская задолженность;
- запасы;
- оборудование;
- недвижимость.

Дебиторская задолженность является хорошей гарантией для займа, особенно если покупатели надежны и кредитоспособны. После проверки кредитоспособности покупателей с помощью анализа банк или финансовая фирма может профинансировать до 80% дебиторской задолженности. Если в финансовую сделку вовлечены крупные покупатели, такие как правительство, предприниматель может организовать факторное соглашение, при котором фактор (банк) фактически «покупает» дебиторскую задолженность по цене ниже номинальной стоимости сделки и получает деньги прямо от дебитора. Если с каких-то должников ничего получить не удастся, то потери несет фактор (банк), а не предприятие. Такая финансовая сделка носит название факторинг.

Средства, получаемые с помощью факторной операции, обходятся дороже, чем кредит, полученный под обеспечение дебиторской задолженности без ее перепродажи, что объясняется более высокой степенью риска фактора (банка или финансовой фирмы). Стоимость факторинга включает процентные ставки по деньгам, авансированным до оплаты дебиторской задолженности, комиссионные за фактический сбор средств по задолженности и гарантии против возможной ее невыплаты.

Запасы часто выступают в роли гаранта для получения займа, особенно в тех случаях, когда их можно легко продать. В этих случаях, как правило, может быть профинансировано до 50% готового товара или других производственных запасов.

Особым типом займа под запасы, который используется для финансирования планов продаж таких предпринимателей, как дилеры по автомобилям и бытовой технике, являются расписки о доверительном управлении имуществом. В этом случае банк (финансовая фирма), как правило, авансирует большую долю фактурной цены товаров, и выплаты ему производятся на основе *pro rata* по мере реализации запасов.

Финансирование под оборудование используется для обеспечения долгосрочного кредитования на срок 3–10 лет.

Различают несколько типов этого финансирования:

- финансирование покупки нового оборудования;
- финансирование покупки оборудования, бывшего в употреблении;
- обратная аренда проданного оборудования;
- лизинг.

В случае закупки нового оборудования или использования старого оборудования в качестве обеспечения займа обычно финансируется 50–80% стоимости оборудования в зависимости от реальной возможности его продажи.

Вследствие предпочтительности аренды в сравнении с приобретением в собственность широко используются такие виды сделок, как продажа с последующим лизингом и обычная аренда.

При продажно-лизинговом соглашении (лизбэк) предприниматель как бы продает оборудование заимодавцу, а затем арендует его на весь срок службы оборудования для обеспечения его длительного

использования. Эта финансовая сделка является весьма крупным источником капитала. Как источник средств для мелких и средних компаний, он уступает лишь публичным предложениям ценных бумаг. Так как малые фирмы неохотно тратят деньги на покупку оборудования, они расширяют свой капитал, заключая соглашения об аренде, что предусматривает более низкие размеры платежей в сравнении с покупкой оборудования. Лизинговые соглашения имеют различные формы, а гибкость партнеров при разработке условий договоренностей может положительно влиять на финансовый баланс компании.

При обычной аренде компания (фирма) приобретает в пользование оборудование с помощью небольшой первоначальной выплаты и за счет обязательств произвести определенное количество выплат за некоторый период времени. В этом случае общая сумма выплат состоит из продажной цены и процента за финансирование. Почти любой основной актив может быть арендован, а его приобретение в аренду фактически финансируется так же, как в случае использования капитальной ссуды.

Производители оборудования в первую очередь, а затем банки и лизинговые компании представляют собой главный источник финансирования аренды.

Как при непосредственной аренде активов, так и при продаже находящихся в настоящий момент в собственности компании (предприятия) активов и последующей их аренде (лизбэк), выгоды с точки зрения денежных потоков могут быть больше, чем при приобретении имущества с оплатой за счет заемных средств.

Недвижимость — это часто используемая форма финансирования под активы. Такое залоговое финансирование обычно нетрудно получить под обеспечение принадлежащей компании (фирме) земли, завода или отдельного здания в размере 75–80% от их стоимости.

Другим типом долгового финансирования, которое часто предоставляется коммерческими банками или другими финансовыми организациями, является финансирование движения денежной наличности. Существует известная гипотеза, согласно которой стоимость привлеченного капитала ниже, чем акционерного, что и служит причиной обращения к привлеченному капиталу. В соответствии с действующим законодательством предприятие (фирма) име-

ет право включать уплату процентов по задолженностям в статьи расходов, что делает выгодным использование взятых в долг средств вместо использования акционерного капитала.

Финансирование движения денежной наличности — это обычные банковские займы, включающие максимальные величины кредита, которые заемщики могут получить на момент займа; займы в рассрочку; прямые коммерческие займы, долгосрочные и рискованные займы.

Финансирование с помощью кредитных максимумов является наиболее распространенной формой финансирования, которую используют предприниматели. При заключении соглашения о кредитном максимуме компания (фирма) платит в первую очередь «начальную плату» для того, чтобы коммерческий банк предоставил ей после этой операции по ее требованию займ, и выплачивает проценты по полученным в результате такой сделки кредитам. Как правило, займ должен полностью погашаться частями в течение определенного периода или до определенного, заранее согласованного уровня.

Займы с выплатами в рассрочку также могут быть получены работающим предприятием (фирмой) с хорошими показателями реализации и прибылей. Эти краткосрочные средства обычно используются в периоды повышенной сезонной потребности в оборотном капитале. Займы с выплатой в рассрочку, как правило, выдаются на 30–40 дней.

Разновидностью займа с выплатой в рассрочку является прямой коммерческий займ, при котором средства предоставляются компании (предприятию) на срок 30–90 дней. Эти самоликвидирующиеся займы часто используются для сезонного финансирования и накопления запасов.

Долгосрочные займы, обычно предоставляемые только «надежным» компаниям (предприятиям, фирмам), могут выдаваться на срок до 10 лет. Задолженность обычно выплачивается по определенной схеме, предусматривающей выплату постоянного процента и основной суммы, при этом выплаты основной суммы могут начаться не с первого, а со второго или третьего года займа.

Если у предприятия (фирмы) нет активов под обеспечение займа, а предпринимателю потребовался особый (личный) займ, то эти займы, как правило, предоставляются под активы конкретного лица или под поручительство другого лица. В исключительных случаях (крайне редких) предприниматель может получить займ

без обеспечения на очень короткое время и при условии признания его надежной кредитоспособности.

Финансирование с помощью выпуска акций обычно не требует обеспечения и дает инвестору какой-то титул собственности в предприятии (фирме). Инвестор участвует в прибылях предприятия (фирмы), а также в любом распоряжении активами на пропорциональной основе. Теория предполагает, что действия вкладчиков представляют собой действия по предотвращению риска, а их поведение определяется компромиссом между уровнем дохода и степенью риска. Выбор портфеля ценных бумаг вкладчика представляет собой оценку таких параметров, как ожидаемая величина прибыли и стандартное отклонение нормы прибыли на капитал. При выборе портфеля ценных бумаг вкладчик должен рассчитать как максимальную, так и минимальную прибыль на инвестированный капитал. Предполагается, что ожидаемые прибыли от капиталовложений в оборудование могут быть выше, чем ссудный процент, иными словами, чем выше прирост прибыли от вклада над нормой ссудного процента, тем выгоднее становится финансирование путем получения займов, особенно если учесть суммы, сэкономленные за счет снижения налоговых платежей.

Главными факторами предпочтения одного типа финансирования другому является доступность денежных средств и превалирующие процентные ставки.

Практикой выработана следующая последовательность трех стадий стратегического планирования финансирования фирмы (предприятия).

На первой стадии разрабатываются стратегии формирования предстартового и стартового капиталов. Предстартовый капитал необходим для подготовки технико-экономического обоснования и финансирования исследований, а стартовый — обеспечивает финансирование промышленного проектирования и выпуска опытной партии.

На второй стадии производится стратегическое планирование обеспечения финансирования роста и развития фирмы (предприятия) по следующим этапам.

I этап — разрабатываются стратегии формирования оборотного капитала, необходимого для поддержания первоначального роста фирмы (предприятия), в связи с отсутствием прибыли на этом этапе.

Перед руководством фирмы (предприятия) в этот период встают следующие вопросы: каким должен быть долг; каково должно быть его соотношение к собственному капиталу? В настоящее время отсутствуют какие-либо правила, регламентирующие это соотношение. Однако подавляющее большинство специалистов считают, что бизнес с большой долей заемного капитала оставляет мало пространства для маневра в случае непредвиденных обстоятельств, таких как падение спроса на рынках, резкое колебание процентных ставок, рост затрат, сезонные либо циклические изменения и т.д. Кроме того, при высокой доле заемного капитала резко возрастает степень риска банкротства фирмы (предприятия). На этом этапе руководитель любой фирмы (предприятия) должен сам принять решение о том, какую из перечисленных форм кредитных стратегий взять за основу:

- соотношение общей суммы обязательств к собственному капиталу должно составлять 1,5 : 1;
- соотношение общей суммы обязательств к собственному капиталу должно составлять 3 : 1;
- максимально возможный объем кредитования использовать как инвестиции.

II этап — главный этап расширения фирмы (предприятия). В этот период быстро растет объем сбыта продукции (услуг) фирмы. Она (предприятие) завоевывает рынок и всю сумму прибыли направляет в рост. Самоокупаемость фирмы (предприятия) находится на нулевом уровне, у нее нет свободных средств для эмиссии акций, фирма (предприятие) является закрытым акционерным обществом либо закрытой частной компанией.

На III этапе фирма (предприятие) обеспечивает себе лидирующее положение на рынке и осуществляет переходное финансирование для подготовки фирмы (предприятия) к превращению в акционерное общество открытого типа. Фирма (предприятие) производит эмиссию акций и частичную реализацию их на фондовом рынке.

Переход закрытой компании (фирмы) на положение публичной (открытой) — это одно из наиболее серьезных испытаний, которым могут подвергнуться ее руководители, вынужденные начать продажу акций и расстаться с определенной долей контроля над компанией (фирмой) и закрытостью своего бизнеса.

Вместе с ним переход компании (фирмы) на положение публичной является одним из эффективных способов привлечения капитала, при этом компания (фирма) ставит перед собой решение нескольких стратегических задач.

1. Улучшение финансового положения. Продажа компанией (фирмой) акций на открытом рынке принесет ей деньги, что немедленно улучшит ее финансовое положение и позволит занять деньги под более привлекательные процентные ставки. Кроме того, если начальная продажа акций окажется успешной, а их курс на вторичном рынке — стабильным, то компания сможет привлечь добавочный капитал, продавая дополнительный пакет акций даже на более благоприятных в сравнении с первоначальной продажей условиях.

2. Использование акций для поглощения. Публичные компании (фирмы) часто выпускают акции с целью приобретения ценных бумаг других фирм (вместо того чтобы платить наличными). Владельцы фирмы, которую компания (предприятие) предполагает приобрести (поглотить), могут с большим желанием получить акции компании (предприятия), если они продаются публично. Обеспечиваемая открытым рынком большая ликвидность позволяет компании (предприятию) действовать более гибко: ей проще продать свои акции, когда это нужно, или использовать их для обеспечения займов. Открытый рынок помогает более адекватно определить стоимость акции компании (предприятия), т.к. если акции принадлежат узкому кругу владельцев, их стоимость оценивается этим кругом, и остается лишь надеяться, что с их оценкой согласятся собственники другой компании, в противном случае предстоят переговоры об определении «справедливой цены». При публичной продаже акций такие переговоры исключаются, т.к. их стоимость устанавливается ежедневно на фондовом рынке.

3. Акции как средство стимулирования служащих. Для привлечения новых и сохранения ведущих специалистов компании (фирмы) часто оплачивают их труд не только деньгами, но и своими ценными бумагами. Сотрудники, владельцы акций, участвуют в фондовых опционах, имеют право на получение доли в приросте стоимости акционерного капитала или премии в форме акций. У работников возникает здоровое чувство собственника, они могут воспользоваться случаем и стать хозяевами своей судьбы

и вверенного им имущества, выкупив контрольный пакет акций, или же повлиять на исход переговоров о стоимости сделки, снизив, например, на какой-нибудь период времени величину прибыли, или избежать продажи своей компании (фирмы) в третьи руки, а также извлечь для себя большую выгоду, выкупив компанию (фирму) накануне ее экономического подъема. Кроме того, они пользуются определенными налоговыми льготами и имеют возможность получить дополнительный доход, если стоимость акционерного капитала повысится. Связанные с акциями стимулы обычно весьма привлекательны для работников публичных компаний (фирм), т.к. открытый рынок объективно оценивает стоимость акций и повышает их реализацию.

4. Повышение престижа компании (фирмы). Компания (фирма) становится известной в мире финансов и бизнеса, среди инвесторов, в прессе и широкой публике.

Разносторонняя информация о компании (фирме) помогает инвесторам принимать обоснованные решения. Об успехах публичной компании (фирмы) свидетельствует ее отчетность, приобретение ее хорошей репутации, что сулит получение неизмеримых благ. Так как название компании (фирмы) и ее продукция (услуги) становятся все более известными, то ее берут на заметку не только инвесторы, но и клиенты, и поставщики, которые чаще предпочитают иметь дело с хорошо известными компаниями.

На третьей стадии за счет вырученных средств от реализации пакета акций на фондовом рынке осуществляется финансирование таких финансовых операций, как скупка и выкуп, обеспечивающих дальнейшее развитие фирмы (компании). Как правило, на этой стадии различают три основных этапа.

I этап — традиционная скупка, т.е. приобретение прав собственности на другую компанию посредством выкупа определенного пакета акций с последующим переводом ее под контроль фирмы.

II этап — выкуп, на этом этапе фирма (компания) осуществляет финансирование операции по выкупу подконтрольной компании у нынешних ее собственников. На этом завершается финансовая сделка по поглощению подконтрольной компании.

III этап — приватизация, т.е. скупка фирмой (компанией) реализованного на фондовом рынке пакета собственных акций и переход из разряда открытого (публичного) акционерного общества в закрытое.

14. Стратегии поведения фирмы в условиях риска

14.1. Риски в предпринимательстве

Общие понятия и виды риска

Предпринимательская деятельность в условиях рынка характеризуется определенной экономической свободой действий предпринимателя, ограниченной поведением партнеров, его конкурентов и потребителей его товаров и услуг, которые могут либо покупать, либо не покупать его продукцию, предлагать за нее свои цены, продавать встречную продукцию по иным ценам, диктовать свои условия сделок, стремясь обеспечить достижение выгоды прежде всего для себя. А выгода одних может обернуться убытком для других.

Следовательно, предприниматель независимо от желания постоянно сталкивается с неопределенностью рыночной ситуации и вероятностью случайности, непредсказуемости в поведении партнеров и конкурентов, а также потребителей товаров и услуг. Таким образом, развитие предпринимательства осуществляется в условиях нарастающей неопределенности ситуации и изменчивости экономической среды. Это означает наличие неясности и неуверенности в получении ожидаемого конечного результата и вероятности возникновения случайной опасности, неудачи, непредвиденных потерь.

Где неопределенность и случайность, там не миновать риска. Совершенствование методов и путей обеспечения эффективного поведения на рынке связано не только с приобретением навыков анализа и предвидения поведения конкурентов, но включает и борьбу с риском, стремление избежать его или свести к минимуму. В практической деятельности полностью избежать риска и совсем отказаться от решений, сопряженных с риском и порой немалым, не представляется возможным.

Слово «риск» пришло в русский язык скорее всего из испанского языка, на котором *risco* означает «скала». Человек идет на

риск (рискует) значительно чаще, чем это может показаться на первый взгляд. С риском связано все: и испытание нового самолета, и сложная хирургическая операция, и переход улицы; любая, даже самая простая коммерческая сделка.

Риск связан как со стихийными бедствиями, так и с созданием и эксплуатацией любого инженерного сооружения, т.к. всегда остается вероятность, пусть даже ничтожная, что данный механизм, агрегат или автомобиль в целом выйдут из строя, откажут, потерпят аварию.

Риск появляется в тех случаях, когда нет полной ясности и определенности в обстановке, а решать и действовать необходимо, и порой без промедления. Можно сказать, что риск — неизбежный спутник почти любого решения, принимаемого человеком.

Многие управленческие решения связаны с риском, т.е. с дилеммой, что лучше: «хорошо кушать» или «спокойно спать»? Если выбрать первый вариант, то принимаются решения, ориентированные на получение высокой прибыли, хотя бы и ценой большого риска. При втором варианте — наоборот. Следовательно, одной из важных задач любого предпринимателя является не уход от риска, а умение трезво оценить его вероятность, представить степень и допустимые его пределы. Наличие риска, сопровождающего деятельность предпринимателя или предприятия, не является недостатком рыночной экономики, а наоборот, отсутствие риска или пренебрежение им, т.е. пренебрежение анализом опасности возникновения непредсказуемых и нежелательных для предпринимателя или предприятия последствий от его собственных действий, как правило, наносит вред экономике, подрывая ее динамичность и эффективность. Современная рыночная экономика немыслима без риска.

Под риском следует понимать вероятность (угрозу) потери предпринимателем, предприятием своих ресурсов, или недополучения доходов, или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной коммерческой производственной и финансовой деятельности. Проблема риска и величина дохода являются ключевыми концепциями в финансовой и производственной деятельности предприятия.

Различаются следующие виды потерь.

1. Материальные, связанные с дополнительными затратами на производство строительно-монтажных работ, на сырье, материалы, товары и услуги.

2. Трудовые потери, т.е. потери рабочего времени.

3. Финансовые потери, связанные с непредусмотренными платежами, штрафами, дополнительными налогами, утерей денежных средств и ценных бумаг, инфляцией и изменением курса валют.

4. Специальные потери, включающие ущерб, нанесенный здоровью людей, окружающей среде, престижу фирмы.

5. Потери времени, вызванные замедлением предпринимательской деятельности по отношению к запланированной.

На основе анализа потерь можно выделить основные виды предпринимательского риска.

1. Производственный риск, связанный с производством товаров и услуг, с осуществлением любых видов производственной деятельности и обусловленный невозможностью выполнения предпринимателем или фирмой своих обязательств по контракту или еще по договору с заказчиком. Это риск, вызванный возможным снижением предлагаемых объемов производства, ростом материальных или других затрат, увеличением отчислений и налогов.

2. Финансовый (кредитный) риск, связанный с возможностью невыполнения предпринимателем или фирмой своих финансовых обязательств перед инвестором в результате использования для финансирования деятельности кредита. Это риск, возникающий в сфере отношений предприятия с банками и иными финансовыми организациями в результате возможного прекращения кредитования или ужесточения условий кредита.

3. Инвестиционный риск, связанный с возможным обеспечением инвестиционно-финансового портфеля, состоящего как из собственных ценных бумаг, так и приобретенных, который обусловлен возможным недополучением прогнозируемой величины доходов от вложенных средств.

4. Коммерческий риск, возникающий в процессе реализации товаров или услуг (как произведенных, так и закупленных) в результате возможного снижения объемов реализации вследствие изме-

нения конъюнктуры рынка, повышения закупочных цен, снижения объемов закупок, утери товаров в процессе обращения, а также возможного повышения издержек обращения.

5. Рыночный (курсовой) риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок как собственной национальной денежной единицы, так и зарубежных курсов валют, а также изменением курсовой стоимости ценных бумаг.

В условиях нестабильной, быстро меняющейся ситуации предприниматели вынуждены учитывать все возможные последствия действий своих конкурентов, а также в результате изменения рыночной ситуации. Кроме того, риск обычно подразделяется на два типа — динамический и статистический.

Динамический риск — это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала вследствие принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств. Такие изменения могут привести как к потерям, так и к дополнительным доходам.

Статистический риск — это риск потери реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации. Этот риск приводит только к потерям.

Наличие риска предопределяет необходимость рассматривать каждым предпринимателем, предприятием несколько возможных решений (проектов) и выбирать из них одно, связанное с наименьшим риском. Большинство людей предпочитают, если это возможно, иметь дело с нерисковыми проектами.

Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от соотношения между величиной капитала, которым располагает предприниматель, и уровнем возможных потерь. Так, если капитал составляет 100 тыс. руб., а возможная потеря — 20 тыс. руб. (т.е. 20%), то отношение к риску одно. Оно совсем другое при той же 20%-ной потере от суммы капитала в размере 100 млн руб. Исходя из наличия капитала и отношения к риску каждый предприниматель устанавливает для себя приемлемую степень риска, в соответствии с которой можно выделить:

- допустимый риск, т.е. угрозу полной потери прибыли;

- критический риск, в котором к угрозе полной потери прибыли прибавляется еще и недополучение предлагаемой суммы выручки — катастрофический риск, т.е. угрозу банкротства, потери инвестиций и личного имущества предпринимателя.

При определении степени риска предприниматель вольно или невольно учитывает закон убывающей предельной полезности и предельной производительности факторов производства:

- а) если капитал не превышает определенных размеров, которые предприниматель считает достаточными, то решение предпринимателя однозначное — не рисковать;
- б) если же капитал превышает эти определенные размеры, то субъективная оценка ценности каждого дополнительного рубля снижается и решения, принимаемые предпринимателем, неоднозначны.

В зависимости от характера исходной информации все решения могут приниматься в условиях:

- определенности, т.е. когда предприниматель обладает полной информацией и точно знает результат каждого из альтернативных вариантов. Вероятность получения результата по тому или иному варианту равна единице;
- неопределенности или риска, т.е. когда предприниматель обладает лишь информацией о вероятности получения результатов по тому или иному варианту или когда он задается значениями этой вероятности. В этом случае вероятность получения результата по тому или иному варианту определяется в пределах от нуля до единицы.

Сложной проблемой следует считать составление долгосрочного прогноза. Здесь выделяются два момента:

- а) риск хозяйственной деятельности;
- б) риск прогноза.

Риск хозяйственной деятельности снижен за счет привлечения в группу экспертов практических работников; риск прогноза — за счет использования накопленного опыта как отечественного, так и зарубежного, а также многовариантных имитационных расчетов хозяйственной деятельности объекта.

На практике зачастую встречаются ситуации, когда решения уже изначально содержат явно необоснованный риск. Такой риск получил название «авантюра», т.е. рискованное, сомнительное дело, начатое без учета реальных сил, условий и возможностей в расчете на случайный успех, но в большинстве случаев обреченное на провал. Таким образом, авантюра — это разновидность риска, объективно содержащая значительную вероятность неосуществления задуманной цели (хотя предприниматель, принимающий такие решения, может этого и не осознавать).

Конечно, при принятии решений большую роль играют опыт и интуиция, т.е. все то, что включается в емкое слово «талант», однако в рыночных условиях рассчитывать только на опыт и интуицию уже нельзя. Необходимо знание приемов и методов разработки альтернативных решений. Верные и обоснованные решения сулят огромные преимущества, в то время как неверные и даже просто недостаточно хорошие решения оборачиваются непоправимыми потерями, напрасной тратой ценных ресурсов и человеческих сил.

14.2. Анализ риска

В своей практической деятельности предприниматели как в нашей стране, так и за рубежом используют довольно много подходов при анализе и оценке риска, связанного с разработкой и реализацией различных проектов.

Анализ риска начинается с выявления его источников и причин.

Среди источников возникновения риска различают:

- собственно хозяйственные;
- связанные с личностью человека;
- обусловленные природными факторами.

При анализе риска выделяют следующие причины, обуславливающие его проявление:

- неопределенность будущего;
- непредсказуемость поведения партнера и конкурента;
- недостаток информации.

Анализ рисков подразделяется на два взаимодополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Качественный анализ может быть сравнительно простым, т.к. он имеет целью определение факторов риска, тех этапов работы, при выполнении которых возникает риск, т.е. установление потенциальных областей риска и идентификацию всех возможных рисков.

Выявление и идентификация всех возможных рисков имеет очень важное значение, т.к. от непредсказуемого по последствиям, но выявленного риска можно, строго говоря, застраховаться, а от невыявленного или проигнорированного риска застраховаться невозможно.

Количественный анализ означает прогноз значений экономических параметров отдельных рисков, т.е. численное определение размеров рисков отдельных этапов и проекта в целом, что является более сложной задачей.

Сложность применения этого анализа практически ограничила его использование при решении задач по сокращению и предупреждению появления случаев риска.

В практической деятельности при анализе риска выявляются и основные факторы, влияющие на степень риска предпринимателя или предприятия. Как правило, основные факторы подразделяются на «объективные» и «субъективные» факторы.

К объективным относятся факторы, не зависящие от деятельности предпринимателя или предприятия, например, инфляция и конкуренция, политические, экономические и экологические последствия кризиса, таможенные пошлины, отмена режима наибольшего благоприятствования, возможность работы в зонах свободного экономического предпринимательства и т.д.

К субъективным относятся факторы, непосредственно зависящие от предпринимателя или данного предприятия. Сюда относятся: научно-культурный и производственный потенциал, техническое оснащение, организация труда, уровень производительности труда, организация мотивации труда, уровень техники безопасности, выбор типа договора с заказчиком

Объективные и субъективные факторы обусловлены природой и причинами риска, из которых проистекают те или иные риски (табл. 14.1).

Природа и причины риска

Макропричины	Инвестиционные риски
Конкуренция политических сил	Национализация, пересмотр договоров, отказ в доступе
Военные конфликты, революции	Экспроприация
Социальные конфликты, забастовки, беспорядки	Ущерб собственности, личности
Новые международные союзы	Потеря свободы владения (деньги, товары, собственность)
Инфляция	Имущественное ухудшение
Микропричины	Риск рентабельности/личности
Изменение рыночных условий	Конкурентные преимущества
Нестабильная/ослабленная экономика	Рыночное ухудшение
Политические интересы	Дискриминационные налоги или регулирование
Интересы местного бизнеса	Операционные ограничения зарплаты

Как правило, факторы риска, исходя из причинности их возникновения, подразделяются на две группы:

- макроэкономические;
- микроэкономические.

Риски, обусловленные действием макроэкономических факторов, иногда называют системными, связанными с функционированием экономической системы в целом (см. табл. 14.1).

Несистемные риски, т.е. риски, обусловленные действием микроэкономических факторов, связаны с конкретной сферой бизнеса

и зависят главным образом от воздействия этих факторов на величину прибыли (рентабельности) и на движение наличных средств (см. табл. 14.1).

Реализация любого проекта, как правило, связана с привлечением инвестиций. Как известно, субъектами финансирования являются: коммерческие банки, финансовые и ссудно-сберегательные компании, инвестиционные банки, страховые компании и пенсионные фонды. В качестве стандартных инструментов выступают кредитные линии, среднесрочные ссуды и ссуды, обеспеченные активами, финансирование под залог и продажа счетов дебиторов (факторинг). Для ранжирования проектов инвестиций чаще всего используют два вида критериев: количественные и целевые.

По количественным критериям, которые основаны на анализе конкретных определенных сумм инвестиций, проекты подразделяются на *крупные и мелкие*.

Финансирование мелких проектов внутри фирмы осуществляется, как правило, за счет собственных ресурсов.

По крупным проектам проводится целевая разбивка на отдельные группы, которая позволяет более тонко дифференцировать оценки степени риска каждой группы и проекта в целом.

Одним из показателей риска бизнеса является коэффициент финансовой зависимости; чем выше его значение, тем более рискованным с позиций акционеров и кредитов является предприятие.

$$\text{Коэффициент финансовой зависимости} = \frac{\text{Общая сумма средств, авансир. в деят. предприятия}}{\text{Сумма средств, принадлежащих владельцу предприятия}}$$

Например, если значение коэффициента финансовой зависимости равно 1,25, то это означает, что на каждые 125 тыс. руб., вложенных в активы предприятия, 25 тыс. руб. — заемные.

Если значение коэффициента финансовой зависимости снижается до единицы (или 100%), то это означает, что владельцы полностью финансируют свое предприятие.

Распространено мнение, что доля собственного капитала должна быть достаточно велика, ее величина не должна быть ниже 60%.

Однако на величину привлеченного капитала оказывает влияние природа инвестиционных потоков. Так, например, в Японии, где основной поток инвестиций поступает от банков, доля привлеченного капитала многих японских поколений составляет до 80%.

Потенциально инвестиционным проектам присущи три вида рисков, которые существенно влияют на сроки окупаемости проектов. Указанные виды рисков вызваны следующими факторами:

- спросом на продукцию (рыночной неопределенностью);
- технологией фирмы (технологическим риском работы фирмы с неосвоенной технологией);
- поведением конкурентов (неопределенностью действий конкурентов).

Целевая разбивка инвестиционных проектов позволяет ранжировать эти факторы риска. Как правило, целевая разбивка инвестиций проводится по пяти группам, а именно:

- обновление оборудования;
- рационализация производства;
- увеличение производственных мощностей;
- выпуск новой продукции;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Самый простой случай — это обновление оборудования, для которого характерно наличие только технологического риска, в то время как объем и структура производства и рынков остаются неизменными.

Наиболее рискованными являются инвестиции в две последние группы проектов, что вызвано неопределенностью, связанной с проведением НИОКР, и выпуском новой продукции. Причем основным фактором неопределенности в этом случае является товарный спрос на продукцию, именно правильно спрогнозированный спрос определяет коммерческий успех любого проекта.

Предложение новой продукции связано с необходимостью анализа факторов, которые влияют на рыночную неопределенность, и с поиском путей, направленных на их нейтрализацию.

Рыночные риски могут быть вызваны следующими факторами:

- конкурентов больше, чем может выдержать рынок;
- каналы сбыта не могут обслуживать все предприятия и фирмы;
- ограниченность ресурсов;
- обманчивый рост рынка (или степени его ненасыщенности);
- покупательские предпочтения (покупатели, например, предпочитают импортный товар).

Проведение анализа риска направлено на то, чтобы предоставить потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь.

При управлении проектами рассмотрение вопросов учета иска, как правило, осуществляется применительно к основным его участникам: заказчику, инвестору и исполнителю или продавцу, инвестору и покупателю, а также страховой компании.

При анализе риска любого проекта можно рекомендовать критерии, предложенные известным американским экспертом Б. Берлимером, а именно:

- потери от риска независимы друг от друга;
- потери по одному из направлений «портфеля рисков» не обязательно увеличивают вероятность потери по другому направлению (за исключением форсмажорных обстоятельств);
- максимально возможный ущерб не должен превышать финансовых возможностей участника.

14.3. Методы определения величины (степени) риска

Риск — категория вероятностная. Поэтому его измеряют как вероятность определенного уровня потерь, и каждый предприниматель или каждое предприятие устанавливает для себя приемлемую степень риска.

Для определения степени риска используют статистические, экспертные, комбинированные методы, а также математическое программирование и теоретико-игровые методы.

Статистические методы основаны на сборе, обработке и анализе статистических материалов и включают в себя методы последовательного анализа и статистических испытаний.

Суть статистического метода заключается в том, что изучается статистика потерь и прибылей, имеющих место в данном (или аналогичном) производстве, устанавливается величина и частота получения той или иной экономической отдачи, и на этой основе составляется наиболее вероятный прогноз на будущее. Под «отдачей» понимается экономическая рентабельность (или эффективность затрат), которая рассчитывается как отношение прибыли к затратам (или инвестициям), необходимым для получения этой прибыли.

Экспертный метод может быть реализован путем обработки мнения опытных предпринимателей или специалистов. Желательно, чтобы эксперты сопровождали свои оценки данными о вероятности возникновения различных значений потерь в натуральном или относительном измерении.

Поскольку при подборе группы экспертов очень трудно представить их как группу «идеальных» экспертов, т.е. способных интуитивно делать абсолютно верные заключения, обладающих независимостью суждений и умеющих оценивать проблему с различных точек зрения, то при оценке риска этим методом можно ограничиться значениями вероятности допустимого и критического риска, полученными по экспертным оценкам, или же просто оценить сумму наиболее вероятных потерь.

Наиболее часто используемым в практике является метод, основанный на совместном использовании статистического и экспертного способа оценки риска. Этот метод получил название комбинаторного.

Математическое программирование подразделяется на линейное, нелинейное, динамическое, а также сетовое планирование.

Линейное и нелинейное — отличаются функциями. Динамическое программирование служит для выбора наилучшего плана выполнения многоэтапных действий, когда результат каждого последующего этапа зависит от предыдущего.

Сотовое планирование предназначено для составления рационального плана ведения действий, предусматривающего решение задачи в кратчайший срок с наилучшими результатами.

Теоретико-игровые методы предназначены для обоснования решений в условиях неопределенности, неполноты информации.

С позиций математического программирования выбор наилучшего (оптимального) решения в самом общем виде можно представить как отыскание максимума (минимума) целевой функции:

$$W = f(a_1, a_2, \dots, a_i; b_1, b_2, \dots, b_j; x_1, x_2, \dots, x_k),$$

где a_i — заданные параметры, например количество и качество ресурсов;

b_j — управляемые параметры;

x_k — неизвестные, неуправляемые параметры (погода и т.д.).

Задача выбора наилучшего решения может быть сформулирована следующим образом: найти такие значения управляемых параметров ..., которые при заданных параметрах ... с учетом неизвестных параметров ... обеспечивают получение \max (\min) целевой функции ...

Наличие неизвестных (неуправляемых) параметров ставит вопрос о принятии решения в условиях неопределенности, т.е. неизвестности состояния неуправляемых параметров. Конечно, задавшись тем или иным значением неизвестных параметров, можно рассчитать значение ..., но тогда получаем набор возможных оптимальных значений, и задача будет сведена к решимости выбора из множества одного лучшего. Принятие такого решения связано с неизбежным риском.

Необходимо, конечно, сделать все, чтобы свести возможный риск к минимуму, но, как правило, в реальной жизни принятие решений, сопряженных с риском, оказывается неизбежным, и нужно научиться расчетливо рисковать, т.е. овладеть искусством риска.

Существует разумный, обоснованный риск, который признается неотъемлемой частью искусства руководителя.

Существует и риск необоснованный, безрассудный, присущий авантюрным действиям.

Итак, «риск» представляет из себя совокупность:

- 1) характера действий в неясной, неопределенной обстановке (наудачу);
- 2) потребности рисковать, когда возможен успех (вероятность больше);
- 3) ожидаемый результат носит случайный характер (случайный исход).

Во всех случаях риск — это действие наудачу в надежде на счастливый исход. Идти на риск вынуждает неопределенность, неясность обстановки, т.е. такая ситуация, когда необходимо действовать, а как — неизвестно. Причем чем больше неопределенность при принятии решений, тем больше и риск.

Основные причины неопределенности:

- незнание;
- случайность;
- противодействие (некто злонамеренно путает наши карты, мешает нашим начинаниям).

Для определения величины риска используем следующий подход. Представим ситуацию, в которой требуется отгадать, как упадет монета: кверху «решкой» или «орлом». Падение монеты той или иной стороной — явление случайное. Вместе с тем в этом случайном явлении просматривается определенная закономерность: интуиция подсказывает, что в половине всех случаев наш прогноз подтвердится.

Число, характеризующее степень возможности появления случайного события, называется вероятностью.

Таким образом, вероятность появления «решки» или «орла» равна и составляет половину (0,5 или 50%). А мерой риска будет вероятность ошибиться при названии той или иной стороны монеты.

Для определения вероятности риска необходимо вычесть вероятность выхода предсказанного события из вероятности появления любого возможного события, т.о. в нашей ситуации:

$$P \text{ риска} = 1 - 0,5 = 0,5 \text{ или } 50\%,$$

т.е. из 100 предсказаний риск ошибиться — в среднем 50%.

Сложнее обстоит дело, если представить ситуацию, в которой монета упадет «орлом» кверху два раза подряд. В этом случае первое появление «орла» соответствует половине всех возможных шансов, повторное — также половине, но уже тех шансов, которые благоприятствовали этому появлению. Речь, следовательно, идет уже о 50% от половины, т.е. о вероятности, равной 0,25 или 25%. В этой ситуации значение риска определяется следующим образом:

$$P \text{ риск} = 1,0 - 0,25 = 0,75 \text{ или } 75\%.$$

Следует отметить, что риск в этой ситуации вырос не в два, а только в полтора раза. Продолжая аналогичные расчеты, можно установить, что риск предсказания появления «орла» в различных ситуациях составит следующие значения:

- три раза подряд — 87,5%;
- четыре раза подряд — 93,8%;
- пять раз подряд — 96,9% и т.д.

Анализ показывает, что основное нарастание степени риска происходит уже при предсказании первых повторений выпадения «орла». Так, при переходе от предсказания однократного появления «орла» к двухкратному риск ошибки увеличивается в 1,5 раза, а при переходе от четырехкратного к пятикратному его появлению риск возрастает всего на 3%.

В практической деятельности, как правило, интересуются не появлением какого-либо события определенное число раз, а тем, что такое событие может случиться не менее определенного числа раз. Например, каков риск предсказания, что монета упадет не менее одного раза (т.е. хотя бы один раз) «орлом» вверх при четырех подбрасываниях? Очевидно, риск этот будет меньше, чем при угадывании точного числа появления цифры. Для ответа на этот вопрос обратимся к табл. 14.2.

Величина риска предсказания появления «орла» не менее определенного числа раз при нескольких подбрасываниях монеты (в %).

Из табл. 14.2 видно, что риск предсказания выпадения «орла» хотя бы один раз уже при четырех подбрасываниях достаточно невелик (равен 6,2%).

Таблица 14.2

Предсказанное количество появлений «орла»	Количество подбрасываний монеты				
	1	2	3	4	5
0	0	0	0	0	0
1	50	25	12,5	6,2	3,1
2	100	75	50	31,2	18,8
3	100	100	87,5	68,8	50
4	100	100	100	93,8	81,2
5	100	100	100	100	96,9

Оценка возможного риска полезна при принятии любого решения. Так, к примеру, перед предпринимателем стоит задача оценки риска при пяти некоторых событиях, которые в равной степени могут как произойти, так и нет (завоевание большей доли рынка, потеря на рынке определенной его доли, потеря прибыли и т.п.). Риск предсказания того, что произойдет не менее трех из этих событий, невелик (50%). Еще с большей уверенностью можно ожидать не менее двух событий (риск равен 18,8%), а уж одно-то произойдет наверняка (риск ничтожен и равен 3,1%).

Предприниматель должен своевременно оценить степень риска при производстве той или иной сделки или при подписании контракта. В расчетах для надежности принимается, что для обеспечения своевременности поставок может быть одновременно задействован не один, а несколько равноценных и независимо действующих поставщиков. Причем заключение сделки хотя бы с одним из этих поставщиков достаточно для обеспечения потребностей в поставках. Опытным путем может быть определена эффективность каждого поставщика — вероятность поставки в установленные сроки и в должном объеме. Поскольку, однако, нет гарантии, что такая поставка произойдет, возникает риск ее срыва. Причем, естественно, чем больше поставщиков задействовано и чем выше вероятность поставок каждого из них, тем риск меньше. Эту зависимость

удобно представить в виде таблицы, рассчитанной по правилам теории вероятностей.

Таблица 14.3

Мера риска при выполнении поставок

Кол-во поставщиков	Вероятность поставок — эффективность системы МТО									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	0,90	0,80	0,65	0,55	0,45	0,35	0,25	0,15	0,05	
2	0,85	0,65	0,50	0,35	0,25	0,15	0,05	0,02		
3	0,75	0,50	0,35	0,20	0,15	0,05	0,02			
4	0,65	0,40	0,25	0,10	0,05	0,02				
5	0,60	0,35	0,15	0,08	0,03					
6	0,55	0,30	0,10	0,05	0,02					
7	0,50	0,20	0,08	0,03						
8	0,45	0,18	0,06	0,02						
9	0,40	0,15	0,04							
10	0,35	0,10	0,03							

Примечание. Полагаем, что для обеспечения поставок достаточно эффективного выполнения условий поставок хотя бы одним поставщиком.

Таблица позволяет оценить риск невыполнения задачи поставок за счет фактора случайности при данном количестве поставщиков и качестве обеспечения поставок. Таблица показывает, каким окажется риск при том или ином числе поставщиков.

Например, если заключены два контракта с эффективностью 70% каждый, то риск при решении задачи поставок составит 10%. Чтобы свести риск до минимума, скажем, уменьшить его до 2%, количество поставщиков следует увеличить до трех. Если риск в обеспечении поставок совершенно недопустим, количество поставщиков следует увеличить до четырех. Дальнейшее увеличение количества поставщиков, как видно из таблицы 14.3, в данном случае не имеет смысла.

14.4. Методы оценки финансового риска

Риск в хозяйственной и коммерческой деятельности всегда порождает вероятность возникновения денежных потерь, вытекающую из особенностей операций.

Коммерческие риски бывают «чистые» и «спекулятивные».

«Чистые» риски — это возможность получения убытка или нулевого результата. «Спекулятивные» риски — это возможность получения как положительного, так и отрицательного результата. Эти риски получили название «финансовые риски».

Финансовый риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно высокой точностью.

Чтобы количественно определить величину финансового риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий. Поскольку вероятность означает возможность получения определенного результата, то применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исхода из наибольшей величины математического ожидания. Иначе говоря, математическое ожидание какого-либо события равно абсолютной величине этого события, умноженной на вероятность его наступления.

К примеру, имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А1 возможно получение прибыли в сумме 15 млн руб. с вероятностью 0,6, а при вложении капитала в мероприятие А2 сумма прибыли составит 20 млн руб., но с вероятностью 0,4. Тогда ожидаемое получение прибыли (т.е. математическое ожидание) составит по мероприятию $A1 = 15 \times 0,6 = 9$ млн руб., $A2 = 20 \times 0,4 = 8$ млн руб.

Таким образом, наиболее предпочтительно вложение капитала в мероприятие А1.

Вероятность наступления события может быть определена объективным или субъективным методами.

Объективный метод определения вероятности основан на вычислении частоты, с которой происходит данное событие. Например, если известно, что при вложении капитала в какое-либо мероприятие прибыль в сумме 15 млн руб. была получена в 120 случаях из 200, то вероятность получения такой прибыли составляет:

$$P = 120 / 200 = 0,6.$$

В субъективном методе используются субъективные критерии, которые основываются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта и т.п.

Величина (степень) риска измеряется двумя критериями:

- 1) среднее ожидаемое значение;
- 2) колеблемость (изменчивость) возможного результата.

Среднее ожидаемое значение — это знание такой величины события, которая связана с неопределенной ситуацией. Это средневзвешенная величина, где вероятность величин каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Среднее ожидаемое значение измеряет ожидаемый в среднем результат.

К примеру, если известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев прибыль в размере 1 млн руб. была получена в 48 случаях ($p = 0,4$), прибыль в 2 млн руб. — в 42 случаях ($p = 0,35$) и прибыль в 0,8 млн руб. — в 30 случаях ($p = 0,25$), то среднее ожидаемое значение выразится в следующей сумме:

$$S = 1 \times 0,4 + 2 \times 0,35 + 0,8 \times 0,25 = 1,3 \text{ млн руб.}$$

Допустим также, что при вложении капитала в мероприятие А2 средняя прибыль составила:

$$S = 1,5 \times 0,3 + 2 \times 0,5 + 1,6 \times 0,2 = 1,77 \text{ млн руб.}$$

Сравнивая две суммы ожидаемой прибыли при вложении капитала в мероприятия, можно сделать вывод, что при вложении в мероприятие А1 величина ожидаемой прибыли колеблется от 0,8 до 2 млн руб., и средняя величина составляет 1,3 млн руб. При вложении капитала в мероприятие А2 величина получаемой прибыли колеблется от 1,5 до 2,0 млн руб., и средняя величина составляет 1,77 млн руб.

Средняя величина представляет собой обобщенную количественную характеристику и не позволяет принять решение в пользу какого-либо варианта вложения капитала без определения меры изменчивости возможного результата, т.е. без определения дисперсии и среднего квадратического отклонения.

Дисперсия — это среднее взвешенное из квадратов отклонений действительных результатов от средних ожидаемых.

Среднее квадратическое отклонение является именованной величиной и указывается в тех же единицах, в каких измеряется варьирующий признак.

Дисперсия и среднее квадратическое отклонение служат мерами абсолютной колеблемости, для анализа же обычно используют коэффициент вариации, т.е. отношение среднего квадратического отклонения к средней арифметической.

Коэффициент вариации изменяется от 0 до 100%. В экономической статистике установлена следующая оценка этого коэффициента:

- до 10% — слабая колеблемость;
- 10–25% — умеренная колеблемость;
- свыше 25% — высокая колеблемость.

Управление риском

Каждый участник любого проекта, сделки, контракта заинтересован в том, чтобы исключить возможность неудачи при реализации решения или хотя бы свести к минимуму убытки.

Естественно, что полной уверенности в благополучном исходе ни у кого быть не может, потому фактор риска существует и признается всеми. Теория и практика разработали достаточное количество средств и путей, способствующих снижению потерь от возможных просчетов и провалов при участии в различных проектах.

Управление проектом должно осуществляться с обязательным учетом риска участия в нем. Так как последствия неучтенного риска (даже неучет риска возможности частичных неудач проекта) могут обернуться перерасходом времени и средств на его выполнение, а для крупных проектов, как правило, почти всегда увеличением прямых финансовых затрат и дополнительного времени для завершения работ, то готовность идти на риск в немалой степени

определяется результатами реализации предыдущих решений, принятых в условиях неопределенности.

Один из путей уменьшения риска (управления риском) — это обеспечение гибкости целей, ресурсов организации и управления производством.

Способы обеспечения гибкости:

- диверсификация производства, децентрализация управления и других средств адаптации организации к изменениям внешней среды;
- уменьшение использования специализированных ресурсов (в т.ч. и оборудования);
- вложение средств в производство ресурсов, которые используются в собственном бизнесе (вертикальная и горизонтальная интеграция).

Финансовые риски можно уменьшать с помощью различных способов, а именно: избежания, удержания, передачи, снижения степени.

Избежание риска означает простое отклонение от мероприятия, связанного с риском, что зачастую для инвестора означает отказ от прибыли.

Удержание риска означает, что инвестор, вкладывая капитал, заранее уверен, что он может за счет собственных средств покрыть возможную потерю рискованного капитала.

Передача риска связана с передачей ответственности за финансовый риск третьему лицу, например страховому обществу, т.е. с процессом его страхования.

Снижение степени риска означает сокращение вероятности и объема потерь.

Для выбора способа снижения риска инвесторы, как правило, руководствуются следующими принципами:

- не рисковать больше, чем позволяет собственный капитал;
- не рисковать без анализа последствий риска;
- не рисковать многим ради малого.

Реализация первого признака означает, что прежде чем вкладывать капитал, инвестор должен:

- а) определить максимально возможный объем убытка по данному риску;

- б) сопоставить возможный убыток с объемом вкладываемого капитала;
- в) сопоставить возможный убыток со всеми собственными финансовыми ресурсами и в целях предотвращения банкротства.

Объем убытка от вложения капитала может быть равен ему, быть меньше или больше вложенного капитала. К примеру, инвестор вложил 100 тыс. руб. в рисковое дело. Дело прогорело, в результате чего инвестор потерял эти деньги. Объем потерь следует определять с учетом инфляции, т.е. если этот капитал вкладывался в 1992 г. в надежде получить через год 500 тыс. руб., то с учетом индекса инфляции 1992 г. (2200%) убыток составит сумму $S_y = 100 \times 22 = 2200$ тыс. руб.

Реализация второго принципа требует, чтобы инвестор определил вероятность риска и принял бы решение либо отказаться от риска, либо полностью принять ответственность за его последствия на себя, или передать ее третьему лицу.

Действие третьего принципа особенно ярко проявляется при передаче финансового риска, для чего определяется приемлемое соотношение между «страховым взносом» и «страховой суммой».

Страховой взнос (страховая премия) — это плата за страховой риск страхователя страховщику согласно договору или по законам.

Страховая сумма — это денежная сумма, на которую застрахованы материальные ценности.

Инвестор не должен принимать на себя риск в ситуации, когда возможный размер убытка относительно велик по сравнению с экономией на страховом взносе.

Для снижения степени финансового риска используются:

- диверсификация;
- приобретение дополнительной информации о выборе и результатах;
- лимитирование;
- страхование (в т.ч. хеджирование).

Под диверсификацией понимается распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами вложения, с целью снижения риска возможных потерь капитала или доходов от него. На принципе диверсификации базируется

ся деятельность инвестиционных фондов, которые продают клиентам свои акции, а полученные средства вкладывают в различные ценные бумаги, покупаемые на фондовом рынке и приносящие устойчивый средний доход. Диверсификация позволяет избежать части риска при распределении капитала между различными видами деятельности. Так, приобретение инвестором акций пяти различных акционерных обществ вместо акций одного общества увеличивает вероятность получения среднего дохода в пять раз и снижает, соответственно, степень риска.

Инвестор иногда принимает решение в условиях ограниченной информации, что делает дополнительную информацию своего рода товаром, за который готов платить большие деньги. Вложение капитала в информацию носит название «эккаутинг», а стоимость полной информации определяется разностью между ожидаемой стоимостью приобретения в условиях полноценной информации и ожидаемой стоимостью при неполной информации. Например, предприниматель решает, сколько единиц товара — 100 или 200 ед. При закупке 100 ед. затраты составят 120 руб. за ед., а при закупке 200 — 100 руб. за ед. При этом предприниматель предполагает реализовать товар по 180 руб. за ед. Однако он не знает, будет ли соответствующий спрос на этот товар. Если нет, то его можно будет реализовать по цене не выше 90 руб. за ед. При продаже товара существует вероятность 50 × 50 для первого и второго варианта. В этом случае прибыль при продаже товара по первому варианту (100 ед.) составит сумму $S_1 = 100(180 - 120) = 6000$ руб., по второму варианту — $S_2 = 200(180 - 100) = 16\,000$ руб. Средняя ожидаемая прибыль составит $0,5 \times 6000 + 0,5 \times 16\,000 = 11\,000$ руб.

Ожидаемая стоимость информации при условии определенности составит 11 000 руб., ожидаемая стоимость информации при неопределенности — 8000 руб. Таким образом стоимость полной информации будет равна $11\,000 - 8000 = 3000$ руб. Следовательно, для более точного прогноза необходимо получить дополнительно информацию о спросе, заплатив за нее 3000 руб.

Лимитирование — это установление предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным

средством снижения степени риска. Так, например, банки используют лимитирование при выдаче ссуд, предприниматели — при продаже товаров в кредит; инвесторы — при определении сумм вложения капитала.

Сущность страхования выражается в том, что инвестор готов отказаться от части доходов, лишь бы избежать риска, т. е. готов заплатить за снижение степени риска до нуля. Страхование финансового риска является одним из наиболее распространенных способов снижения его степени.

Хеджирование — любая схема действий, позволяющая исключить или ограничить риск финансовых операций, связанных с рисковыми ценными бумагами.

Полное исключение риска — крайне редкое явление в финансовой деятельности. Например, инвестор предоставляет деньги в долг под залог другому лицу, которое выдает расписку-обязательство вернуть их с добавленной фиксированной величины. Эта расписка является простейшей формой ценной бумаги. На первый взгляд операция является безрисковой, т.к. в случае отказа долг будет взыскан в судебном порядке. В качестве обеспечения оплаты указывается принадлежащий должнику долг.

На самом деле риск сохраняется, поскольку в результате возможного пожара должник становится неплатежеспособным.

Однако в качестве ограждения себя от такого риска кредитор может приобрести за свой счет страховой полис, гарантирующий выплату в случае пожара определенной суммы, достаточной для возврата долга с процентами. При этом действительная эффективность вклада окажется ниже в зависимости от возможных вариантов развития событий.

Риски, которые целесообразно страховать:

- пожар и другие стихийные бедствия;
- автомобильные аварии;
- риск уничтожения или порчи груза при транспортировке;
- риск от небрежности работников предприятия;
- риск от вероятной нечестности служащих;
- риск приостановки деятельности предприятия;

- риск от возможной смерти или заболевания руководителя, от деятельности которого зависит успех предприятия.

Главный вопрос в управлении рисками должен быть направлен на его предупреждение и обеспечение возможности получения компенсации. В практике управления проектами применяются три способа борьбы с риском:

- распределение риска между участниками проекта;
- страхование;
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Распределение риска между участниками проекта может быть закреплено в договорах. При этом главным моментом в договоре должны быть обязательства сторон о компенсации ущерба, как прямого так и косвенного. Такой подход повышает ответственность всех участников проекта при его реализации. Однако он может не устраивать некоторых участников проекта, что несколько затрудняет их подбор.

Страхование — это традиционный способ защиты от риска.

Страхование риска есть по существу передача определенных рисков страховой компании. Это обычно делается двумя основными способами:

- а) имущественным страхованием;
- б) страхованием от несчастных случаев.

Страхование осуществляется каждым участником проекта раздельно и по своим рискам.

При этом нужно иметь в виду, что страхование не исключает распределения риска между участниками проекта.

Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимых для преодоления сбоев в выполнении проекта.

Основной проблемой при создании резерва на покрытие непредвиденных расходов является оценка потенциальных последствий рисков.

Для определения первоначальных сумм на покрытие непредвиденных расходов, переоценки их в процессе работы над проектом

и уточнения сумм резерва будущих проектов на основе фактических данных могут использоваться все изложенные выше методы количественного и качественного анализа риска.

При определении суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта, на котором проводилась эта оценка.

Определение структуры резерва на покрытие непредвиденных расходов может производиться на базе одного из двух подходов.

При первом подходе резерв делится на две части: на общий и специальный.

Общий резерв должен покрывать изменения в смете, добавки к общей сумме контракта и другие аналогичные элементы.

Специальный резерв включает в себя надбавки на покрытие роста цен, увеличение расходов по отдельным позициям, а также на оплату исков по контрактам.

Второй подход к созданию структуры резерва предполагает определение непредвиденных расходов по видам затрат, например на заработную плату, материалы, субконтракты.

Такая дифференциация позволяет определить степень риска, связанного с каждой категорией затрат, объем которых можно затем распределить на отдельные этапы проекта.

Оценка, учитывающая полную стоимость компенсации всех возможных рисков, с самого начала делает проект нежизнеспособным или же в результате приводит заказчика к чрезмерным затратам. Тщательно разработанная оценка непредвиденных расходов уничтожает разрыв между этими крайностями.

Принципиально важным при применении резерва на непредвиденные расходы является то обстоятельство, что в нем могут быть учтены только те факторы, которые вошли в первоначальную смету.

Резерв не должен использоваться для компенсации затрат, понесенных вследствие неудовлетворительной работы. В общем случае резерв может использоваться для следующих целей:

- выделение средств для вновь выявленных объемов работ по проекту;

увеличение средств на работу, для выполнения которой была выделена недостаточная сумма средств;
временное формирование бюджета с учетом работ, для которых необходима сумма средств еще не выделена;
компенсация непредвиденных изменений затрат, накладных расходов и т.п., возникающих в ходе работы над проектом.

Текущие расходы резерва должны отслеживаться и оцениваться для поддержания остатка на покрытие будущих рисков. Непредвиденные расходы включаются в бюджет как самостоятельная статья и перечисляются в рабочий бюджет только после их утверждения ответственным руководителем. В практической работе применяются в той или иной мере все виды защиты от потерь, связанных с риском. Распределение риска между участниками проекта оформляется в договорах в виде штрафных санкций, размеры штрафов определяются на договорной основе, опытным путем, без какой-либо оценки риска.

Страхование от риска стало применяться только в последнее время и широкого распространения пока не получило по причине отсутствия опыта у страховых компаний и участников проекта по оценке риска.

Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов применяется постоянно в том размере, который определит на основании своего опыта заказчик, т.к. практически этот резерв защищает от риска только заказчика. При этом какой-либо оценки риска также не производится.

Финансирование должно быть нацелено на решение двух основных задач:

- обеспечение потока инвестиций, необходимого для планомерного выполнения проекта;
- снижение капитальных затрат и риска проекта за счет оптимальной структуры инвестиций и получения налоговых преимуществ.

План финансирования проекта должен учесть следующие виды рисков:

- риск нежизнеспособности проекта;
- налоговый риск;

- риск неуплаты задолженностей;
- риск незавершения строительства.

Риск нежизнеспособности проекта

Инвесторы должны быть уверены, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточны для покрытия затрат, выплаты задолженностей и обеспечения окупаемости любых капиталовложений.

Кроме того, финансирование проекта должно удовлетворять существующим федеральным тестам на «адекватную надежность», чтобы определенные институциональные инвесторы (страховые компании и т.п.) получили возможность осуществлять инвестиции в проект.

При обсуждении данного типа гарантий участники проекта должны проявить определенную гибкость в отношениях с инвестором. Например, если при финансировании проекта появляются трудности с одним из наиболее серьезных тестов на адекватные гарантии — гарантии выплаты процентов, — то проект может удовлетворять требованиям другого теста (например, на наличие контракта на приобретение какой-либо организацией продукта, являющегося результатом реализации проекта).

Налоговый риск включает:

- невозможность гарантировать налоговую скидку из-за несвоевременного вступления в эксплуатацию;
- потерю выигрыша на налогах из-за прекращения работы над уже функционирующим, но экономически не оправдавшим себя проектом;
- изменение налогового законодательства, например увеличение налога на собственность или изменение плановой нормы амортизации перед запуском проекта в эксплуатацию;
- решения налоговой службы, минимизирующие налоговые преимущества после осуществления проекта.

Инвесторам, как правило, удается защитить себя частично от налогового риска посредством соответствующих гарантий, включаемых в соглашения и контракты.

Даже успешные проекты могут столкнуться с временным снижением доходов из-за краткосрочного падения спроса на произво-

димый продукт либо со снижением цен из-за перепроизводства продукта на рынке.

Чтобы защитить себя от таких колебаний, предполагаемые ежегодные доходы от проекта должны перекрывать максимальные годовые выплаты по задолженностям. Можно использовать следующие меры снижения риска от неуплаты задолженностей:

- использование резервных фондов;
- производственные выплаты;
- дополнительное финансирование.

Помимо достаточности предполагаемых доходов часто рекомендуется, чтобы план финансирования включать в резервный фонд выплат по задолженностям, который должен поддерживаться на определенном уровне, например на уровне максимальных ежегодных выплат по задолженностям. Финансовые соглашения должны быть составлены т.о., чтобы в любом из них первоначально предусматривались выплаты по задолженностям в резервный фонд и после этого по участкам и третьим сторонам.

В некоторых проектах вместо резервного фонда выплат по задолженностям может использоваться принцип производственных выплат. В проектах, обеспеченных доходами, предусматриваются обязательства, гарантирующие выделение на выплату задолженностей определенного процента доходов, получаемых от продукта, производимого по проекту. При этом недостаточность поступающих из этого источника сумм для оплаты задолженностей не рассматривается как невыполнение обязательств: возникающий дефицит суммируется и выносится на срок окончательной выплаты задолженности.

План должен предусматривать возможности дополнительного финансирования, необходимость в котором может возникнуть из-за задержки, значительного увеличения масштабов проекта или проблем, связанных с эксплуатацией. Необходимо установить контакт с отдельными кредиторами для обеспечения покрытия непредвиденных расходов.

После осуществления участниками проекта надежных мер по снижению риска неуплаты задолженностей инвестор может применять

соответствующие гарантии ~~частичных~~ или полных выплат задолженностей в определенные этапы проекта или по его завершении.

Кроме того, правительственные организации могут предоставить правительственные гарантии, экспертные гарантии или защиту политического риска.

Если проект связан с процессом строительства, то необходимо учитывать возможный риск незавершенного строительства. Поэтому перед началом строительства его участники и инвесторы должны прийти к соглашению относительно гарантий его завершения.

При инвестировании проекта, в котором использован новый технологический процесс или ноу-хау, инвестор может потребовать безусловных гарантий завершения строительства, поскольку подобные проекты оказываются более дорогостоящими, чем первоначально предусматривалось.

Глоссарий

Внедрение стратегии — этап стратегического менеджмента, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

Внешняя организационная среда — находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внутренняя среда — все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Возможность — ситуация, когда менеджеры видят, что использование потенциала усовершенствования деятельности организации позволяет превзойти текущие цели.

Дельфи-группа (метод Дельфи) — форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник про проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Жизненный цикл организации — прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст и зрелость).

Жизненный цикл товара — последовательность этапов, через которые проходит производимый компанией товар (предоставляемая услуга) на рынке: 1) внедрение; 2) рост; 3) зрелость; 4) спад.

Дифференцирование — конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель стремится добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Миссия — обоснование необходимости деятельности организации.

Мультирегиональная стратегия — модификация конструкции и дизайна товаров, рекламной стратегии предприятий, организаций в соответствии с потребностями потребителей отдельных стран.

Общая (генеральная) среда — поверхностный слой элементов внешней организационной среды, оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации.

Портфельная стратегия — разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Совместное предприятие — стратегический альянс или программа, в которой участвуют две или более организации; такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

Стадия зрелости — фаза жизненного цикла организации, когда компания значительно увеличивается в размерах, в ней устанавливается механистичная вертикальная структура.

Стадия рождения — фаза жизненного цикла организации, создание компании, когда она делает первые шаги в своем развитии.

Стадия среднего возраста — фаза жизненного цикла организации, когда компания увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке.

Стадия юности — фаза жизненного цикла организации, когда число работающих в ней сотрудников возрастает, а компания специализируется на производстве некоего добившегося успеха на рынке товара.

Стратегия глобализации — стандартизация конструкции, дизайна товаров, рекламной стратегии всех предприятий организации вне зависимости от стран их пребывания.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — подразделение организации, имеющее (относительно других СБЕ компании) особую миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта.

Стратегические планы — действия или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.

Стратегические цели — общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем; относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом.

Синергизм — состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Стратегический менеджмент — набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Стратегия — план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Стратегия выхода на рынок — стратегия вступления организации на зарубежный рынок.

Стратегия корпоративного уровня определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос, каким бизнесом мы занимаемся.

Стратегия ликвидации. Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов. Продажа бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль, носит название **отказа от владения**. Стратегия экономии носит также название стратегии уменьшения в размерах.

Стратегия на уровне подразделения относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы

борьбы бизнес-единиц за рынок и покупателей и отвечает на вопрос, как мы конкурируем.

Стратегия роста компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации, когда компания поглощает имеющие сходные товарные линии или дающие возможность выхода в новые сферы бизнеса фирмы. Стратегии международного роста нередко предполагают создание совместных предприятий.

Стратегия стабилизации предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания на интеграцию стратегических бизнес-единиц (СБЕ) и обеспечение эффективной деятельности организации в целом.

Стратегия функционального уровня относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, НИР, маркетинг, производство.

Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса; проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Тактические планы — планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов организации, предполагающие прохождение определенного этапа стратегии фирмы.

Тактические цели — результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. Истинную транснациональную стратегию воплотить очень сложно, т.к. достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса, а другой — повышение гибкости в одном из регионов. С другой стороны, многие компании, испытывая в связи с усилением конкуренции потребности в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей.

Фокусирование — конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Формулирование стратегии — этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Франчайзинг — форма лицензирования, когда франчайзер предоставляет зарубежным компаниям франчайзы — полный комплект необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование своего имени, консультации по менеджменту, стандартизированную систему учета.

Экспорт — стратегия выхода на новый рынок, предполагающая, что производственные мощности компании располагаются в стране ее происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. М.: Юнити, 1997.
3. Вейм Б. Искусство менеджмента. М.: Новости, 1993.
4. Винакуров В.В. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
5. Гальперина В.М. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995.
6. Гойхман М.М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу. М.: СОМИНТЭК, 1992.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
8. Дашевская, Клейникова. Методы стратегического планирования (зарубежный опыт). М., 1992.
9. История менеджмента / Под ред. Д.В. Валового. М.: ИНФРА-М, 1997.
10. Как составить бизнес-план торговой компании / Под ред. С.О. Календжяна. М.: Дело, 1997.
11. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 1997.
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1996.
13. Лактюшина З.Н. Экономический механизм управления на АТ. М.: Трансконсалтинг, 1992.
14. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. СПб., 1996.
15. Ляско В.И. Основы прогнозирования и стратегического планирования. М.: МАДИ, 1998.
16. Ляско В.И. Стратегия развития автотранспортного предприятия. М.: АСМАП, 1995.

17. *Ляско В.И., Надольская Л.С., Чогуа Б.М.* Разработка стратегии развития автотранспортного предприятия. М.: МАДИ, 2000.
18. *Мескон М.Х., Альберт М., Ходоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
19. Основы предпринимательской деятельности. М.: Финансы и статистика, 1996.
20. Практикум по финансовому менеджменту / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 1995.
21. *Porter M.* Competitive strategy. 1980.
22. Семь нот менеджмента / Под ред. В. Краснова, А. Привалова. М.: Дедал арт, 1996.
23. *Стоянова Е.С.* Финансы, маркетинг. М.: Перспектива, 1994.
24. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. М.: ТАНДЕМ-ЭКСМОС, 1998.
25. *Тихомиров Е.Ф.* Финансовые методы управления в транспортно-дорожном комплексе. М.: МАДИ, 1997.
26. *Хелферт Э.* Техника финансового анализа. М.: ЮНИТИ, 1996.
27. *Хизрич Р., Битерс М.* Предпринимательство. М.: Прогресс-Универс / Вып. 1, 1991. Вып. 2, 1992. Вып. 3, 4, 5, 1993.
28. *Цацулин А.Н.* Ценообразование в системе маркетинга. М.: Филдинг, 1997.
29. *Черняк В.З.* Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1996.
30. *Шевалье Ж., Вань Т.* Новые принципы менеджмента и конкурентоспособности. М.: Консалтбанк, 1997.

Учебное издание для вузов

Ляско Валерий Израилевич

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Издательство «**ЭКЗАМЕН**»

ИД № 05518 от 01.08.01

Гигиенический сертификат

№ 77.99.02.953.Д.005320.08.04 от 12.08.2004 г.

Главный редактор *Д.В. Яновский*

Редактор *Л.И. Турусова*

Дизайн обложки *И.Р. Захаркина*

Компьютерная верстка *М.Ю. Шарпова*

105066, Москва, ул. Александра Лукьянова, д. 4, стр. 1.

www.examen.biz

Е-mail: по общим вопросам: info@examen.biz;

по вопросам реализации: sale@examen.biz

тел./факс 263-96-60

Общероссийский классификатор продукции

ОК 005-93, том 2; 953005 — книги, брошюры, литература
учебная

Текст отпечатан с диапозитивов

в ОАО «Владимирская книжная типография»

600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7

Качество печати соответствует

качеству предоставленных диапозитивов

По вопросам реализации обращаться по тел.: 263-96-60.